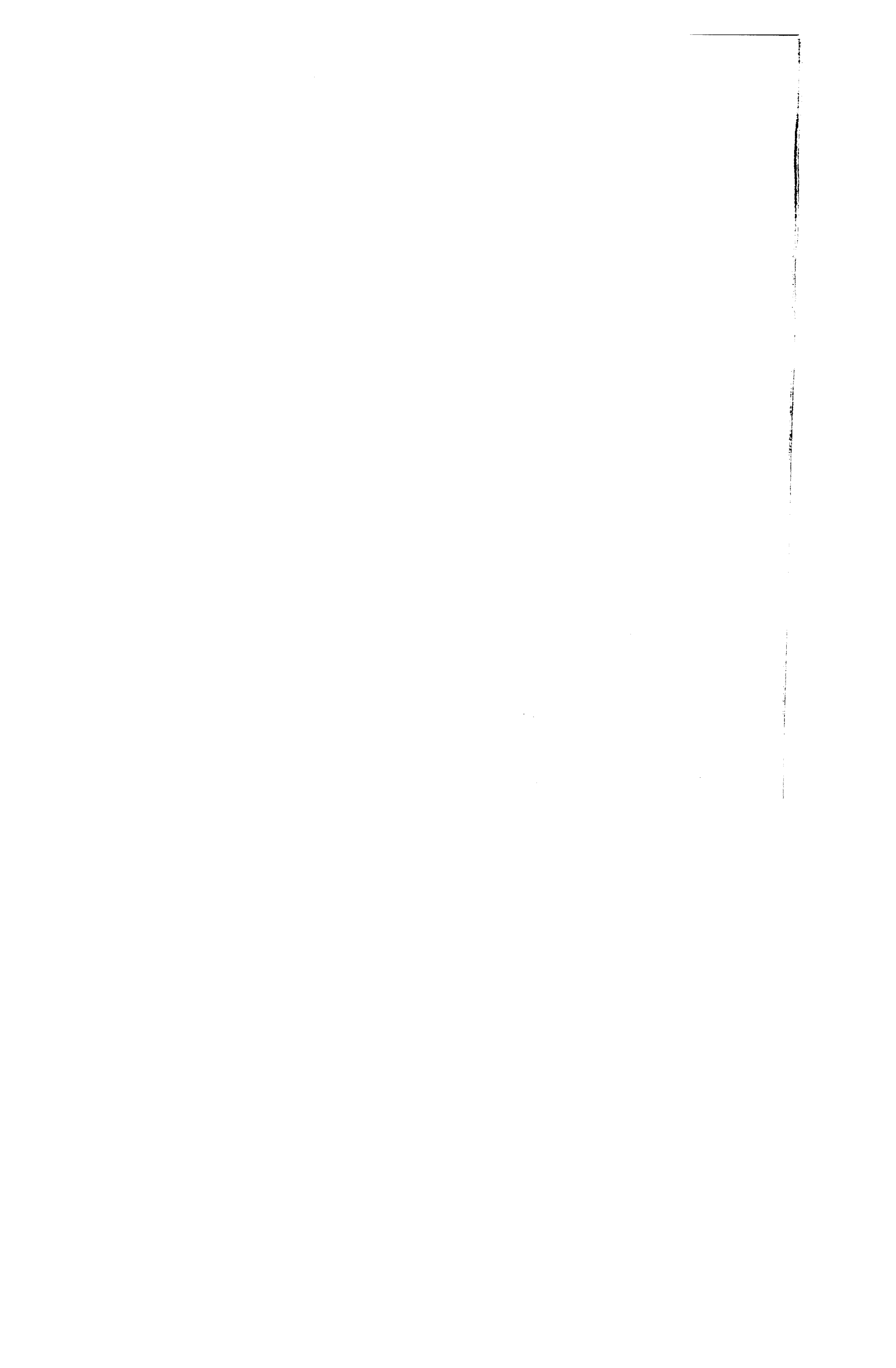
الإدارة فى المكتبات ومراكز المعلومات

الدكتورة
عواطف المكاوى

و ما توفيقي إلا بالله
و ما توفيقي إلا بالله

قائمة المحتويات

تمهيد



تعد الإدارة علما مستقلا بذاته له كيانه المستقل المحدد الواضح و المتميز وسط غيره من علوم المعرفة البشرية ، فهى مطلب حيوى فرضته ظروف العصر و طالبت به حاجات المجتمع لتنظيم وحداته ، ففكرة الإدارة موجودة منذ الأزل و إن كانت تتم و تمارس بصورة بدائية بسيطة لا تحكمها سوى قواعد و أعراف متعارف عليها بين أفراد هذه المجتمعات تتناسب مع التكوين البسيط البدائى الذى كانت عليه فى العصور الأولى من التاريخ .

و يمكن القول أن تطور علم الإدارة و نموه سار جنبا إلى جنب مع تطور المجتمعات و نموها ، و كلما مالت المجتمعات نحو التعقيد و النمو مال علم الإدارة نحو التطور حتى أصبح الآن علما مستقلا بذاته له كينونته المتميزة عن سائر العلوم الأخرى . فالإنسان عبر رحلته فى التاريخ و ما فرضته عليه ظروف الحياة من ظروف إجتماعية و إقتصادية و معيشية و سياسية مختلفة و متنوعة عبر العصور كان لازما عليه أن يضع مجموعة من القواعد و النظم و الأعراف و السنن التى تهيئ له فرصة التعامل الأمثل مع هذه الظروف و مع متطلبات العصر و المحيطين به و المتعامل معهم من أفراد سواء كانوا

من أفراد أسرته أو جيرانه أو الواقعين فى نطاق عمله و كسبه أو حتى من المسيطرين على زمام منطقته التى يقطن فيها و هم الممثلين للحكام .

إذ أنه لا يستطيع بمفرده وحده أن يحقق كل مطالب حياته و أسرته فى معزل عن هؤلاء المحيطين به ، و هذا التعاون الذى فرضته عليه ظروف الحياة قد أوجد نوعا من النشاط الناتج عن تعامله معهم ، حيث أن الطبيعة البشرية التى فطر الله عليها خلقه تدفعهم دوما للسعى وراء الجماعة ، فالإنسان كائن إجتماعى بطبعه كما أثبتت نظريات علم الإجتماع ذلك و لا يعيش بمعزل عن الآخرين .

نتيجة ما سبق فإن إحتكاك الإنسان بغيره فى مجتمعه فرض عليه ضرورة تنظيم هذه العلاقة ، فلجأ لوضع بعض الأعراف و السنن التى تنظم علاقته بغيره فى هذا المجتمع ليمكنه السيطرة على هذه العلاقة و تقويمها من أى خلل قد يعترضها و ضمانا منه لتحقيق الأهداف المرجوة له من علاقته بالآخرين .

هذا و تعرف مجموعة الأعراف و السنن هذه بأنها عملية الإدارة التى تطورت عبر العصور حتى أخذت دلالاتها و مفهومها المعاصر (١).

من العرض السابق يتضح أن تجمعات الأفـــراد حـــول تحقيق هدف معين هى التى فرضت فكرة الإدارة عبر التـــاريخ ، شريطة أن يكون هذا الهدف أمر قابل للتحقيق يعتمد فى المقـــام الأول على بشر و يساهم فى سد حاجـــات أو نقـــص مـــا فـــى المجتمع فى الغالب من خلال كيان منظم يقـــوم علـــى أســـاس التفاعل بين ثلاث عناصر ضرورية و أساسية ترتبط معا بعلاقـة تأثير و تأثر مع البيئة التى يخدم فيها هذا التجمع من البشر .
هذه العناصر الثلاثة هى المدخلات و التجهيزات و المخرجات و يطلق على هذا التجمع مصطلح منظمة .

هذا و فكرة الإدارة فرضتها وجود منظمة فى المجتمـــع تسعى لتحقيق مجموعة أهداف تسد نقص أو حاجـــة مـــا فيـــه ، معنى ذلك أن هناك :

- تجمع من الأفراد حول هدف معين .
- مجموعة من الأفراد تسعى لسد حاجة أو نقص ما .
- يطلق عليهم تجاوزا كلمة منظمة ، و تـــهدف لســـد هـــذا النقص القابل للتحقيق .
- لكى يكون هذا التجمع منظمة لابد أن يكـــون لـــه كيـــان إجتماعى منظم فى وجود ثلاثـــة عنـــاصر أساســـية هـــى : المدخلات و التجهيزات و المخرجات .

- ناتج التفاعل بين هذه العناصر الثلاثة ليس تفاعل داخلى فقط بين أفراد هذا التجمع _ هذه المنظمة _ و لكنه تفاعل بين أفراد هذه المنظمة و البيئة الخارجية المحيطة بهم أيضا .
- هذا التجمع من الأفراد يرتبط بعلاقة تأثير و تأثر مع البيئة التى يعيشون فيها ، مثال ذلك :

الشركات

الأحزاب

الجامعات

المدارس

كل هذه المؤسسات تدخل فى نطاق المنظمات الإجتماعية و ذلك لأنها عبارة عن تجمع من الأفراد يسعى لتحقيق هدف معين بتفاعله مع البيئة المحيطة به .

معنى ذلك أنه يطلق على مجتمع المكتبة منظمة على إعتبار أنه عبارة عن تجمع من الأفراد العاملين من ذوى المهارات و الخبرات المتنوعة إجتمعوا معا لتحقيق هدف المكتبة فى توصيل المعلومات للمستفيدين و خدمة روادها بالإستعانة بالأجهزة و الالآت و المعدات و طرق و أساليب

تقديم الخدمات لتحقيق هذا الهدف و إتاحته لجمهور المترددين على المكتبة .

هذا و هناك مجموعة من الأهداف التـــى تسـعى أى منظمة إجتماعية إلى تحقيقها ، و لكى يتم إنجاز هذه الأهـداف بصورة محددة وواضحة لابد من تحديد هذه الأهداف بصـورة دقيقة و توزيع أمر أداءها على هذا التجمع البشـــرى داخـل المنظمة بما يضمن أن يؤدى كل منهم جـــانب محـدد مـــن مجموع الأنشطة التى تؤديها هذه المنظمـــة ، أى ينبغـــى أن يكون هناك تقسيم و توزيع للأدوار فيما بيـــن أعضـــاء هــذا التجمع .

هذا و لضمان أداء كل فرد الموكول إليه من أنشطة و أعمال بصورة جيدة لابد من وجود من يشرف عليـــه خـــلال تأديته لهذا النشاط ، بحيث يضمـــن مراجعـــة الأداء الفعلـــى لهؤلاء الأفراد مع مجموعة الأهداف التى تســـعى المنظمـــة لتحقيقها ، و فى ضوء المعايير الموضوعـــة ســـلفا لقيـــاس مستوى الأداء و ضبط العمل بهدف ضمـــان جـــزدة الأداء و التأكد من سير الأمور فى نصابها السليم عند السعى لتحقيـــق الأهداف الموضوعة سلفا .

يضاف إلى ما سبق لابد من وجود مجموعة أساليب لإثابة المجد و معاقبة المخطيء و المقصر ضمانا لحسن أداء أعضاء هذا التجمع كل للموكول إليه من أعمال ، و ذلك ضمانا لحفز النشاط و دفع المجيدين منهم للمزيد من الأداء .

معنى ذلك أن أداء هذه المنظمات لأعمالها فى سبيل تحقيق أهدافها يعتبر عملا فكريا فى المقام الأول ، لأنها فى سعيها لتحقيق هذه الأهداف فإنها تسعى من خلال مجموعة من الخطوات و المراحل المنظمة للأداء و التى يطلق عليها بصفة عامة إدارة ، فالإدارة عملا فكريا بالدرجة الأولى .(٢)

الفصل الأول

مقدمة عامة فى الإدارة

مفهوم الإدارة :

تعد الإدارة فى المكتبات عمـلا متطـورا و مسـتمرا يتطور بتطور المجتمعات ، فهى وسيلة المكتبات لتحقيق أهدافـها فى ضوء ما يتاح لها من إمكانيات .

و على ذلك تعرف الإدارة بأنها عملية التفاعل ما بيـن الموارد المادية المتاحة و الموارد البشرية الموجودة فى المكتبـة كنظام ، و إستغلال ناتج عملية التفاعل إستغلالا أمثل فى تحقيـق أهداف المكتبة بأقل جهد و فى أقل وقت ممكن و بأقل إمكانيـات متاحة ، و ذلك من خلال إتباع مجموعة من الخطوات كتحديـد الأهداف ، و التخطيط ، و التنظيم بيـن المـوارد المتاحـة ، و القيادة ، و الإشراف ، و الرقابة على الأفـراد .... ، و بذلـك تصبح إدارة المكتبات طريقا لتطويرها ووسيلة لتحقيق أهدافها .

من التعريف السابق يتضح أن عمليـة الإدارة تركـز على عملية الإشراف على أداء العـاملين و المنتميـن للمكتبـة كمنظمة ، و من جانب آخر فإنها تركز أيضـا علـى مسـتوى أداءهم بطريقة مثلى و بأقل تكلفة ، إلى جـانب تركـيزه علـى الإفـادة المثلى مـن المتاح من الإمكانيـات المادية فى المكتبـة كنظـام .(٣)

الدلالة اللغوية لكلمة الإدارة :

فى اللغة العربية نبحث عن معناها فى القواميس اللغوية تحت كلمة (دار) ، أما فى اللغة الإنجليزية فنجد أن لها أكثر من مدلول منها :

Administration
Control
Management
Directory

و لكن يقل إستخدام كلمة (Control) لأنها بمعنى تحكم أو سيطرة ،وهى نتيجة لعملية الإدارة ذاتها ، كما يقل إستخدام كلمة (Directory) لأنها تعتبر جزاء من عملية الإدارة ككل .

و لكن يشيع إستخدام المصطلحين الآخرين ، فنجد أن كلمة (Administration) تتكون من مقطعين هما :

Ad + ministration

بمعنى (to serve) و هى تستخدم فى إدارة مؤسسات ذات طابع خدمى كالوزارات و المدارس و الجامعات ... ، أى تستخدم للدلالة على تحديد السياسات العامة.

كما نجد أيضا مصطلح (Management) ، و هى تستخدم فى حالة المؤسسات ذات الطابع الإنتاجى سواء عامة أو خاصة كالمصانع و المزارع ...إلخ .(٤)

هـــذا و البعض يستخـــدم كلمـــة (Management) لتدل على المؤسســـات التجاريــــــة و البعـــض الآخـــــر يستخـــدم (Administration) للدلالة على إدارة المصـــالح الحكومية خاصة المسبوقة بكلمة عامة (Puplic) ، فيفرق بين اللفظين على أساس أن كلمة (Management) يقصـــد بـــها إدارة الأعمال أو إدارة أوجه النشاط الإقتصادى الـــذى يـــهدف للكسب ، و العض الآخر يستخدمها للدلالة على الإجراءات التـــى تتبع لسير حركة العمل و تنظيمها داخل المنظمة.

على حين تستخدم كلمة (Administration) للدلالـــة على الإدارة العامة التى تهدف لتقديم نشاط و خدمات للأفراد .

هذا و البعض الآخر يستخدمها فى تحديد سياسة المنظمـــة الأم و تنسيق أعمالها و الرقابة على تنفيذها . (٥)

و بتطبيق هذا المعنـــى علـــى المكتبـــات كمنظمـــات إجتماعية نجد أن مصطلح (Administration) يستخدم فـــى حالة الجانب الإدارى النظرى فى المكتبات كـــالإدارات العليـــا للمكتبات فى مؤسسة من المؤسسات التي من شـــأنها وضـــع و رسم السياسات و الأهداف و تحديد المهام العامـــة و الرئيســـية للمكتبات التابعة لها كالإدارة العامة للمكتبات الجامعية بجامعـــة طنطا مثلا .

أما مصطلح (Management) فتعنى المهام الموكولة للإدارات الفرعية للمكتبات و التى من شأنها متابعة متابعة الأنشطة و الأعمال الموكولة للعاملين بالمكتبة لإنجاز و تحقيق أهدافها كالإدارة العمليات الفنية و إدارة قسم الخدمات مثلا بإحدى المكتبات .(٦)

و على ذلك يكون المعنى اللغوى لكلمة إدارة هو خدمة الآخرين أو تقديم الخدمة للآخرين .(٧)

الدلالة الإصطلاحية لكلمة إدارة :

هذا و لكلمة إدارة عدة دلالات إصطلاحية منها :

- أن تتحقق الأشياء من خلال الناس .
- إتخاذ القرارات .
- رسم خطط العمل .
- عدة إجراءات لوضع أهداف محددة سلفا فى بيئة معينة و بإستخدام موجه لجهد بشرى عن طريق الإستعانة بمعينات أخرى .
- هى الوظيفة التى تدعم وجود المنظمة و تنسق بين أجزاءها و تساعد أعضاءها على العمل معا لتحقيق هدف معين .

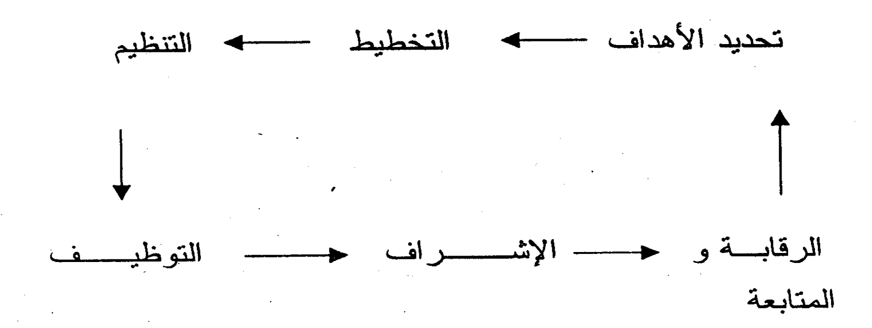
- هى عملية وضع أهداف المنظمة و تقريـــر الأعمـــال و المصادر اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .
- تنسيق و إرشاد و تشجيع العمل التعاونى بين الناس .
- هى عملية تحقيق أهداف محددة بإستخدام الجهد البشرى و بالإستعانة بالموارد المادية المتاحة .(٨)
- هى التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله ، ثم التــأكد من أنهم يؤدون تلك الأعمال بأحسن و أكفاء الطرق .
- هى تحديد نطاق عمل كل فرد ثم متابعة و تقييم ما يؤديــه الأفراد من أعمال بهدف الوصول لأحسن النتائج .
- هى التوجيه و الرقابة و دفع القوى العاملــة للعمــل فــى المؤسسة .
- هى وظيفة قيادة تتكون من مجموعة من الأعمال الرئيسـية كالتخطيط و التنظيم و الرقابة على الأنشطة التنظيمية التـــى يتحمل المديرون مسئولية تنفيذها .
- هى تحقيق الأعمال من خلال الآخرين .
- هى الإستخدام الأمثل للأفراد و المواد فى تحقيق أهـــداف المؤسسة .

- هى إتخاذ القرارات و التخطيط لتنفيذ الأعمال مـــن أجــل تحقيق الأهداف المحددة و التوجيه و الإشراف على العــاملين و الرقابة عليهم .
- هى النشاط الخاص بقيادة و توجيه و تنمية الأفراد و كذلك التخطيط و تنظيم و مراقبة العمليات فى التصرفات الخاصـــة بالعناصر الرئيسية التى تشتمل على الأفـــراد و المعـــدات و الموارد و الالآت و الأموال فى المشروع لتحقيق الأهـداف و الأغراض بأحسن الطرق و أقل التكاليف .
- هى توفير نوع من التعاون و التنسيق بين الجهود البشــوية المختلفة لتحقيق هدف معين .
- هى جهود الأفراد و الجماعات لتحقيـــق هـــدف معيـــن و يشتمل على مرحلة التخطيط و التنظيم و التوظيف و التوجيـه و التنسيق و التمويل و الرقابة .
- هى عملية تحقيق أهداف محددة بإستخدام الجهد البشرى و بالإستعانة بالموارد المادية المتاحة .(٩)

و على ذلك فهناك عدة عناصر أساســية و مشـــتركة بين كل هذه التعريفات السابقة لأشخاص مختلفين و هى :

- أن عملية الإدارة ما هى إلا نشاط إنسانى يهدف لتحقيـــق أهداف محددة سلفا .

- أن هذا النشاط الإنسانى يقوم و يتمثـــل فـــى التخطيـــط و التنظيم و التوظيف و الإشراف و إتخاذ القرارات و القيادة .
- أن هذه العناصر تشكل كل متكامل ينبغى أن تكون متفاعلة و بينها نوع من التنسيق و التعاون و يمكن إبرازها بالشـــكل التالى :



و بعبارة أخرى فإن القصور فى أحد هذه العناصر يؤثر على كفاءة العناصر الأخرى .

- أن الإدارة تهتم بالمشاكل المستقبلية للمنظمة التى تخدم فيها .
- أن الإدارة هى عنصر يشير للبيئة التى تعمل فيها المنظمة ، و يجب ملاحظة أن النشاط الإدارى ينبغى أل ينفصل عن البيئة المنشأة .(١٠) ،(١١)

هذا و يشترك بين كل هذه العناصر مجموعة ثابتة من المقومات و هى توافر الهدف و الموارد المادية و البشرية و معايير تحكم الأداء لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة .

مكان دراسة الإدارة بين دراسات المكتبات :

تحتل الإدارة قطاعا مستقلا بين دراسات علم المكتبات و المعلومات لأنها عمل فكرى يختلف عن الأعمال التنفيذية التى تقوم بها المكتبات و مراكز المعلومات لخدمة جمهور المترددين عليها و المستفيدين منها .(١٢)

استخدامات كلمة إدارة :

تستخدم كلمة إدارة أربعة إســـتخدامات مختلفـــة هـــى كالتالى :

١. **الإدارة كعلم :**

تستخدم كلمة إدارة بمعنى علم فى حالة أن تكون مجموعة من المفاهيم و الخبرات و الجوانب النظرية المتعلقـــة بموضـــوع الإدارة كأحد فروع المعلافة البشرية .

٢. **الإدارة كعملية :**

كما تستخدم كلمة الإدارة كعملية فى حالة أن تكـــون مجـــرد نشاط إنسانى نسعى إليه لتحقيق أهدافنا و مآربنا الشخصية فى الحياة .

٣. **الإدارة كموارد بشرية :**

تستخدم كلمة إدارة بدلالة أفراد فى حالة ما إذا كـــانت تشـــير إلى القوى البشرية من فئـــة المديريـــن و الرؤســـاء و ذوى السلطة فى المنظمة .

٤. **الإدارة كعمل :**

تستخدم كلمة الإدارة كعمل فى حالة ما إذا كانت تشـــير إلـــى وظيفة أو مهنة كما فى حالة الإشارة إلى مدير شئون العـــلملين أو مدير الحسابات مثلا فى مؤسسة أو هيئة ما .(١٣)

الخصائص المميزة لعملية الإدارة :

فى ضوء ما سبق يتضـــح أن عمليـــة الإدارة تتســـم بمجموعة من السمات الأساسية التى تميزها عن غيرها مـــن العمليات الأخرى التى تتم فى أى مؤسسة حيث :
تختلف مستوى أداء عملية الإدارة من مكان لآخر بـــإختلاف الأهداف التى تسعى المؤسسة الأم لتحقيقها، و فى نفس الوقت بإختلاف الإمكانيات المادية و البشـــرية المتاحـــة فـــى هـــذه المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف ، فإدارة الوحدة الحسابية فـــى مؤسسة ما تختلف عن إدارة شئون الأفراد فيها و هكذا ...و لا يمكن لعملية الإدارة أن تعيش بمعزل عن المكونات الأساســية للمجتمع الذى تعمل فى ظله سواء المجتمع الداخلى المكـــون لهذه المؤسسة من أفراد و عاملين فيه أو مجتمـــع خـــارجى محيط لها .

هذا و عملية الإدارة لا تتم بلا هدف ، بل تقوم لخدمـــة و تحقيق أهداف واضحة و محددة سلفا لخدمة المؤسسة الأم و مجتمع المستفيدين منها .فلابد و أن تؤائم بين المواد المتاحة و الأهداف المحددة ، مع الأخذ بمبدأ تنمية مـــهارات المـــوارد البشرية و الأفادة منها لأقصى درجة للوصول لأفضـــل أداء لهم .(١٤)

دور الإدارة و اهميتها فى أى منظمة :

أى منظمة بدون إدارة هى عبارة عن تبديد لطاقات الأفراد العاملين بها فى النشاط العشوائى ، و تكمن أهمية الإدارة فى توجيه طاقات هؤلاء الأفراد فى تحقيق أهداف المؤسسة الأم ، معنى ذلك أن الإدارة هى العنصر الذى يعطى الحياة و الفعل و الحركة للمنظمة ، و بعبارة أخرى فبدون المنظمة لا تكون هناك إدارة ، و لكن بدون الإدارة تصبح المنظمة مجرد تجمع من الناس لا يحقق قيمة و لا يسعى لهدف .

هذا و إنطلاقا من أهمية الإدارة و دورها بالنسبة لأى منظمة فإن عمل المديرين هو عمل فكرى و غير تنظيمى يتسم بأنه : عقلى إنسانى لا يختلف بإختلاف المنظمة ، متكامل و متداخل و خلاق و يؤدى لنتيجة أكبر من مجموع أجزاؤه.

دور الإدارة و أهميتها فى المكتبات و مراكز المعلومات :

تلعب الإدارة دورا هاما و حيويا للمكتبات و مراكـــز المعلومات و خاصة فى الدول النامية و ذلك نظرا لمجموعـــة المشاكل و العقبات التـــى تعانـــى منها المكتبـــات و التـــى تتمثـــل فـــى :

- نقص الموارد المادية و البشرية مع الحاجة الشديدة للنمو .
- التحديات التى تواجهها المكتبات كالتطوير الذى يطرأ على أشكال المواد و طبيعتها و إرتفاع أسعارها ، إلـــى جـــانب صعوبة الحصول على العملات الأجنبية و توفيرها.
- نقص الموارد المادية و البشرية المتاحـــة لتوفـــير قـــدرا مناسبا من الخدمات لجمهور المستفيدين منـــها و المـــترددين عليها .

هذا ووظفة الإدارة هنا لا تحقق فقط الإستخدام الأمثـــل للموارد المادية و البشرية بل تسهم أيضا فى تحسين الإنتاج و تطويره و كفاية الخدمات ، كما يخلق التناسق و التوافق فـــى تحقيق الأهداف .

و بصفة خاصة تسهم الإدارة فى :

١. النمو الصحى للمكتبات ، و يقصد بـــه النمـــو المتـــوازن للمجموعات و الموارد البشرية و الموارد المادية فى ضـــوء

الإحتياجات الفعلية و المستقبلية لجمهور المستفيدين منـــــها و المترددين عليها.

٢. التفاعل ، فالإدارة تهيئالتفاعل سواء الداخلى أو الخـــارجى مع البيئة ، أى أنها تهيئ الظروف المناسبة ليتم هذا التفـــاعل بشكل متناسق ، كما تسهم فى التضافر و التعاون بيـــن هـــذه العناصر و معالجة أى عوائق من شـــأنها أن تعـــرف هـــذا التفاعل .

٣. التكيف ، فالإدارة تهيئ للمكتبة التكيـــف مـــع التغـــيرات المرتقبة و المتوقعة الحدوث فى المستقبل سواء فى الأنظمـــة أو فى الخدمات أو حتى فى إحتياجات جمـــهور المســـتفيدين منها .(١٥)

نظرة عامة على تطور الفكر الإدارى و نظرياته :

الممارسات المتعلقة بالنشاط الإدارى قديمة قدم الحضارات الأولى للإنسان ، و كانت تعكس دائما طبيعة و إهتمامات العصر الذى وجد فيه ، و لكى نفهم تطور الفكر الإدارى عبر مراحل تطوره حتى العصر الذى نعيش فيه يمكنا تقسيمه إلى خمس مراحل كل منها أثرت فيما بعدها و تأثرت بما قبلها و هى :

١. التخطيط
٢. التنظيم
٣. إصدار الأوامر (القيادة)
٤. التنسيق
٥. الرقابة

و من الممكن تقسيم هذه المراحل بصورة تاريخية كالتالى .

١. مرحلة ما قبل النظرية العلمية فى الإدارة
٢. مرحلة النظرية العلمية فى الإدارة
٣. مرحلة العلاقات الإنسانية
٤. مرحلة إتخاذ القرار
٥. مرحلة النظم العلمية

أولا : مرحلة ما قبل النظرية :

يمكنا أن نطلق عليها مرحلة ما قبل النظرية ، أى مـــا قبـــل النظريى العلمية فى الإدارة و هى تشمل كل الممارســـاتالتى مارسها الإنسان حتى يحقق أهدافه (فى محاولة منه لتحقيـــق أهدافه) ، و هناك أمثلة كثيرة عليها فى بناء الأهرامات و فى التخطيط طويل المدى و فى تعيين المشرفين فـــى الحضـــارة المصرية القديمة ، أما فى الحضارة السومارية و فيما يمكـــن أن نطلق عليه تقيم الأداء ووضع ألوان لتميز الإنتاج الجيد من الردىء ، أيضا نجدها فى تنظيم الجيوش (و هو مـــا نطلـــق عليه مبدأ وحدة الأمر فى تنظيم الجيوش) ،و نجدها أيضا فى الحضارة الرومانية القديمة فى التنظيم و التخطيط عند بنـــاء حدائق بابل المعلقة ، و يمكن أن يقال أن سبب نجاحـــها هـــو التنظيم ...

و لكن يلاحظ هنا أن هذه الممارسات لم يكن يجمعـــها إطار فكرى محدد أو ملامح يمكـــن أن تعـــد نظريـــة مـــن النظريات بل كانت تعتمد على التجربة و الخطأ. كما نلاحـــظ أنها كانت إنعكاسا للعلاقات الإجتماعية التى كانت قائمة فـــى هذا الوقت و يقصد بذلك النظام الإجتماعى و الإقتصادى الذى كان موجودا .

ثانيا : مرحلة النظرية العلمية فى الإدارة :

أول من صاغها (لويس برانديز) فى سنة ١٩١٠ م ، و لكن هذه النظرية بدأت تتضح ملامحها منذ أواخر القرن التاسع عشر الميلادى تقريبا بداية من عام ١٨٨٠ م .

هذا و الأسس العامة أو الفرضية التى تقوم عليها هذه النظرية هى أن الدافع للعمل هو إقتصادى ، أى دافع الإنسان للعمل هو دافع إقتصادى ، و أنه يستطيع تقديم أفضل جهده إذا توافر له العائد المادى الذى يربط بين مقدار جهده و ما يتحصل عليه فى مقابل ذلك . و بالتالى فإن الفكرة الأساسية هى تحقيق أقصى إنتاج ممكن و بأقل جهد مع تقليل الفاقد تحقيقا لفاعلية أكثر .

هذا و نلاحظ أن هذه النظرية كانت تستند إلى العوامل الإقتصادية و الإجتماعية التى كانت سائدة و هى ظهور تطبيقات الثورة الصناعية و الإعتراف بأن ظهور الأجر يدفع مقابل عمل و ليس منحة للعمل .

و من أبرز المفكرين الذين وضعوا الأسس النظرية لهذه النظرية هما: فردريك تايلور

و هنرى فويل

أولا : فردريك تايلور

كان يعيش فى الفترة من (١٨٥٦-١٩١٦ م) و يلقب بمؤسس الإدارة العلمية ، و كان تايلور يعمل مهندسا بمصنع لبصلب بولاية فيلادليفيا بالولايات المتحدة الأمريكية ، و قد لاحظ أن حل مشكلات العمل يمكن أن تتم بالتخلى عن طريقة التجربة و الخطأ المستعملة حينذاك ، و إنتهاج التجربة و القياس فى دراسة المشكلات ووضع حلولها .

كانت الفكرة المركزية عند تايلور هى تحقيق أكبر إنتاج و أقصا كفاية و كفاءة ممكنة من خلال إلزام العمال بكميات إنتاج معينة عن طريق إتباع معايير موضوعة للقياس بشكل أمثل و بأحسن النتائج و فى أقصى وقت ممكن .

كما أنه اعتبر الإنسان و الآلة كلا متكاملا أو عنصرا من عناصر الإدارة و أن تحقيق الأهداف و حل مشكلات العمل يتم من خلال منهج منظم قائم على أسس علمية و يمكن تطبيقه فى كافة الأنشطة .

و قد أجرى تايلور – تطبيقا لهذا – تجارب عديدة بإستخدام المنهج العلمى على :

- دراسات العمل
- تقنين الأدوات

- إختيار و تدريب الأدوات

و قد إستخدم لذلك دراسة الوقت و الحركة من خلال الساعة الميقاتية ، لدرجة أنه يُطلق عليه أبو دراسات الوقت و الحركة ، فإستخدم الساعة الميقاتية وإستطاع أن يطور معايير موضوعة لقياس كمية الإنتاج التى ينبغى أن ينتجها كل عامل بأقصى وقت ممكن و فى أقصى كفاءة ممكنة .

و قد رأى تايلور ضرورة وضع العامل المناسب فى المكان المناسب ، و من خلال هذه التجارب و القياسات السابقة فقد صاغ تايلور مبادئه التى تركز فكرتها الأساسية على **تحقيق الكفاءة و الكفاية فى الإنتاج** .

فالإنسان مثله مثل الآلة يشكلون عنصرا واحدا للإنتاج (الإنسان و الآلة معا) ، فتحقيق الإنتاج قائم على أساس علمى .

- **المبادىء التى صاغها (تايلور) و تعبر عن نظريته فى الإدارة :**

١. ينبغى جمع كل المعرفة التقليدية و تصنيفها و تبويبها و ضبطها فى شكل قواعد و قوانيين و معادلات حتى تساعد العاملين فى أداءهم اليومى .

٢. ينبغى تطوير كل عنصر من عناصر العمل (عمل الإنسان العامل) على أسس علمية ، بحيث لا يعتمد على و لا يقلل من الإعتماد على الخبرة و الحكم الشخصى .
٣. الإختيار العلمى للعمال على أساس علمى ، كما ينبغى أن يتاح لهم فرصة التدريب و التعليم .
٤. ينبغى أن يكون هناك تعاون مع العمال لضمان أن يتم العمل طبقا لمبادىء علمية متطورة .
٥. تحقيق تقسيم متساو للعمل و المسئولية فيما بين العمال و المديرين .

<u>ثانيا : هنرى فويل :</u>

ظهر هنرى فويل فى فرنسا و حاول وضع حلول للمشاكل التى تعانى منها الإدارة ، وقد عاش فى الفترة من (١٨٤١-١٩٢٥ م) ،و كان يعمل مهندس إنتاج فى مصنع للحديد و الصلب ، و كان مصنعه على وشك الإفلاس و قد رأى أن المشاكل يمكن حلها عن طريق إيجاد حلول علمية للمشاكل .

و قد قام بتحليل المشاكل الموجودة بمصنعه و وجد أن الأنشطة فى أى منشأة أخرى و فى هذه المنشأة تنقسم لستة مجالات و هى :

١. نشاط فنى (إنتاج السلع)
٢. نشاط تجارى (الشراء و البيع)
٣. نشاط مالى (الموارد و المصروفات)
٤. نشاط تأمينى (حماية الأفراد و الممتلكات
٥. نشاط محاسبى (المرتبات و الميزانية)
٦. نشاط إدارى (التنسيق و الرقابة و التخطيط)

هذا و قد ركز فويل أبحاثه و دراسته علـــى النشـــاط الإدارى ووجد أنه ينقسم لقسمين رئيسين و هما :

- العناصر الأساسية
- الأسس و المبادىء

أولا : العناصر الأساسية :

و هى الوظائف التى تـــؤدى كـــالتخطيط و الرقابـــة و إصدار الأوامر و التنسيق .

الأسس و المبادىء:

و هى التى تحكم العناصر و الأنشطة السابقة و هـــى تتمثل فى قواعد الإدارة .

و قد وضع فويل أربع عشرة مبدأ تم نشرها فى عـــام ١٩١٦م و هى :

١. تقسيم العمل مع نمو المنشأة : ينبغى أن يكون لكل عـــامل عمل معين يقوم به ، لأن ذلك سيؤدى للتخصص و من ثـــم إلى الكفاءة فى أداء العمل الذى يتخصص فيه العامل ، و هذا التخصص بطبيعة الحال ينمو و يؤدى للمهارة و الكفاءة فـــى الإنتاج ، كما أشار أيضا إلى أن الأنشطة المتعلقة بـــالإدارة ينبغى فصلها عن تلك المتعلقة بالتنفيذ .
٢. كل سلطة ينبغى أن يقابلها مسئولية و العكس بـــالعكس : و هو يريد من هذا أن تكون السلطة و المسئولية متوازنتـــان و تسيران فى خط واحد أى متوازيتان و متوازنتان ، فالشخص المسئول عن نتائج عمل معين ينبغى إعطاؤه السلطة لإتخـــاذ القرارات الضرورية لنجاح هذا العمل .
٣. النظام : فينبغى أن تكون هناك طاعـــة كاملـــة و تطبيـــق للمبادىء و التعليمات التى تعطـــى ، و يكـــون هناك إحترام لهـــا .
٤. وحدة الأمر : فالعـــامل أو الموظـــف ينبغـــى أن يتلقـــى التعليمات من مشرف واحد فقط أو من جهة واحدة فقط .

٥. وحدة التوجيه :أى أن يكون للمؤسسة رأس واحد و عقل مفكر واحد ، بمعنى أن يكون هناك مدير واحد على جميع الأقسام و العاملين مهما كانت درجاتهم و مراكزهم، أى يكون هناك من يؤمهم .

٦. المصلحة العامة فوق المصلحة الخاصة:أى أن تكون مصلحة المؤسسة ككل أكبر من مصلحة أى فرد فيها .

٧. العدالة : بحيث تكون مكافأة العاملين عادلة فى المعاملة و الحوافز و الأجور و فى التعامل مع المديرين و العاملين مهما إختلفت المراكز التى يؤديها العاملون .

٨. المركزية : بمعنى أن يكون هناك إهتمام بوحدة المنظمة ككل مع تقليص الأنشطة الفرعية لأن هذا يؤدى إلى المركزية ، فالمفروض أن يكون هناك توازن بين المركزية و بين اللامركزية .

٩. تدرج السلطات: أى تكون هناك مستويات فى السلطة بمعنى أن تكون السلطات متدرجة على أن تجاوز هذا التدرج (التسلسل فى المستويات الإشرافية) لا ينبغى أن يتعدى نفس المستوى .

١٠. الترتيب: فينبغى أن يوضع كل إنسان و كل شىء فى مكانه الصحيح المفروض وجوده فيه .

١١. الإستقرار الوظيفى : ينبغى أن يشعر و يطمئن العـــاملين إلى الإطمئنان على وظائفهم حرصا على زيـــادة الإنتـــاج ، فكلما شعر العاملون بالإستقرار الوظيفى كلما زاد حرصـــهم على زيادة الإنتاج .

١٢. المبادرة و المبادئة و الإبتكار : بمعنى أن يوضـــع نظـــام للحوافز يدفع العاملين لزيادة الإنتاج .

١٣. روح الفريق : بمعن أن يشعر الجميع بالروح الواحدة التى تجمعهم أى يتحقق ما بين الجميع نوع من الإتصال بإعتبـــار أن الإتصال هو المفتاح الذى يحقق العمل فى إطـــار فريـــد متكامل .

و قد صاغ فويل كل هذه المبادىء السابقة بصياغـــة أخرى للإتجاه العلمى فى الإدارة فى هذه المرحلـــة صياغـــة تستند إلى أنه عنندما يتم وضع مبادىء إدارية و تثبت صحتها و تطبق فإن الكفاءة الإدارية حتما ستتحسن و ستطور ، كما أن وعى المديرين سيصبح أكثر فاعلية من خلال إنشـــاء أدلـــة العمل و المساعدة فى حل المشـــكلات دون الإنغمـــاس فـــى البحوث العملية و العلمية و مخاطر التجربة .

- ملاحظات هامة على آراء هذان العالمان و تجاربهما :

١. يشكل كل من فويل و تايلور بتجاربهما و أبحاثهما قطبى النظرية العلمية فى الإدارة .
٢. فى هذه المرحلة قُنن و طُبعت أفكار محددة لهذا اللون من النشاط الإنسانى فى الإدارة ، و لأول مرة تم وضع قوانين ثابتة لتنظيم الإدارة .

و بذلك يمكن أن يطلق على فويل بأنه أبو الإدارة العلمية بالطريقة التقليدية أو أبو الإدارة التقليدية ، فقد حظيت مبادئه بشهرة عالمية و أصبح يطلق عليها المدرسة الكلاسيكية فى الإدارة .

خلاصة القول :

من المؤكد أن كل مرحلة أدت لجوانب إيجابية و سلبية ، و قد أس فويل و تايلور النظرية العلمية فى الإدارة ، و التى كان الإنتاج من الناحية الفنية هو همها الرئيسى (زيادة الإنتاج و تحسين كفاءته)

الجوانب الإيجابية لهذه المرحلة :

لهذه المرحلة أثر كبير فى وضع أساليب و طرق زيادة الإنتاج و رفع كفاءته من جهة ، و فى تطور الأنشطة الإدارية أو الإدارة بصفة عامة ، و له أسسه التطبيقية العلمية بإعتباره أنها وضعت الأساليب لزيادة الإنتاج .

الجوانب السلبية لهذه المرحلة :

هناك بعض العوامل التى أهملتها هذه المرحلة و من أبرزها :

١. أنها إعتبرت الحافز المادى وحده هو أهم دوافع الإنسان للعمل دون أن تهتم بالدوافع و الجوانب الأخرى النفسية و الإجتماعية التى مما لا شك فيه لها تأثير على دافعية أنسان للعمل و إقباله عليه .

٢. أنها أغفلت أهمية التوافق الداخلى بين مكونات النظام و عناصره الفاعلة ، و على رأسها الأفراد ، فالأفراد الذين هم أهم عنصر من عناصر النظام ليسوا آلالات أى ليسوا مجرد عناصر من عناصر الإنتاج ، و لكن تنشأ بينهم و بين الإدارة علاقات ، لذلك فالتعاون فيما بينهم ينبغى أن يوجد ، و نتيجة لهذه الإنتقادات ظهرت كتابات أخرى مهدت لتطوير هذه الأفكار الكلاسيكية .

ثالثا : مرحلة العلاقات الإنسانية :

و هى تعد مدرسة للعلاقات الإنسانية ، و قد ظهرت و تطورت هذه المدرسة فى الثلاثينات من علم ١٩٣٠-١٩٥٠م ، و نشطت هذه المدرسة و كثرت حولها الكتابات بهدف تلافى و تعويض الإنتقادات الموجهة للمدرسة السابقة .

<u>الفكرة الأساسية لهذه المدرسة :</u>

الإدارة هى التى تجعل الأشياء تتحقق من خلال النـــاس ، لهذا فإنه ينبغى أن تتركز دراسة الإدارة حول العلاقات مـــا بين الأفراد أو الناس المكونين لـــهذه المنظمـــة ، إذن هـــذه المدرسة تهتم بدراسة الأفراد المكونين للمنظمة ككائنات حيـــة أكثر من كونهم عناصر عمل أو عناصر إنتاج ، كمـــا أنـــها تركز علـــى أن الإعـــتراف بحاجـــات الإنســـان النفســـية و الإجتماعية أكثر من كونهم عناصر عمل ... و سوف يـــؤدى هذا إلى رفع معنوياته و بالتالى سيؤدى إلى زيـــادة إنتاجـــه ، فعندما نرفع معنويات الناس و نجعلهم سعداء سوف يسهم ذلك بدرجة كبيرة فى زيادة الإنتاج .

<u>أشهر علماء و باحثى هذه المدرسة :</u>

يعتبرمن أشهر من شارك بأبحاثه فى هذه المدرســـة (ألتون نايو) ، و قد عاش فى الفترة ما بين ١٨٨٠-١٩٤٩م ، و هو يعتبر رائد هذه المدرسة ، و قد بنا نظريته فـــى الإدارة على أساس أنها عملية متصلة فى السلوك البشرى ، و قبل أى شئ فإن هناك جوانب أخرى لا تشبعها العوامل الإقتصاديـــة دائما بل هناك دوافع تحقيق الذات .

معنى ذلك أن أفكار هذا العالم قد بنيت على أســاس أن الإدارة هى عملية متصلة بالســلوك البشــرى ، و أن هنــاك دوافع لا تشبعها الدوافـــع و العوامـــل الإقتصاديـــة دائمـــا (كالأجورو المرتبات) ، بل يتحقق إشباعها من خلال جوانـــب أخرى غير مادية كالرضى النفسى و الحالة المعنوية .

إستفاد هذا العالم فى ذلك بما قدمته المرحلة الســابقة ، لهذا فقد أجرى تجارب و بحوث تجريبية لدراســـة العوامـــل المادية المحيطة بالعمل و تأثيرها على إنتاجية العمـــال (أى أنه إتبع المنهج العلمى فى هذه الدراسات) ، و له تجربتان فى ذلك أهمهما :

١. الأولى متعلقة بأثر و طول فترات الراحة خلال ســاعات العمل على إنتاجية الفرد، حيث أن طول فترة الراحة النفســية يؤثر طرديا مع زيادة الإنتاجية .
٢. الثانية تعلق بحافز الأجر على كفاية الإنتاج .

و عند قياس مدى دقة هذه التجارب ثبت صحة نظريته ، حيث أكدت هذه التجارب أهمية إشباع الحاجات النفسية و الإجتماعية للعاملين ، و قد تبلورت هذه المبادىء فى عدة نقاط و هى :

١. أن المكافآت و العقوبات الإجتماعية أكثر دافعا للإنتاج عند العمال عن الحوافز الإقتصادية .
٢. يتأثر العمال فى تصرفاتهم بالجماعة .
٣. حينا توجد منظمات رسمية من الطبيعى أن توجد قاعدتين آخريتين للسلوك الرسمى و السلوك الغير الرسمى (حيث لابد أن يقابل السلوك الرسمى بسلوك آخر غير رسمى)

من عيوب هذه المرحلة :

و جهت لهذه المدرسة عدة إنتقادات منها أنها غالت تماما فى تقدير أهمية العوامل النفسية و العاطفية و المعنوية بحيث جعلت من المنظمة عنارة عن هيئة لعلاج الأفراد العاملين بها و تابية حاجاتهم ، و قد أدى هذا فى بعض الأحيان إلى نوع من التراخى و عدم الإنضباط و بالتالى الإهمال و قلة الإنتاج ، فضلا عن إنعدام المقاييس الموضوعية التى يمكن على أساسها ضبط الإتجاه الإنسانى و تقييده .

رابعا : مرحلة نظرية القرار (نظرية إتخاذ القرار):

هذا القرار ينبغى أن يكون مبنى على دراسة ،و يكـــون هناك أكثر من بديل له و يعتمد بدرجة كبيرة على جمع معلومات حقيقية كافية .

و فى هذه المرحلة و التى تقع ما بين ١٩٥٠م و حتـــى بداية الثمانينات و التى جاءت فى أعقاب الحرب العالمية الثانيـــة أستفادت من التطورات التكنولوجية و تطورات العلوم الرياضيـــة و من فشل النظريات الأولى عمليا فى رفع الكفاية الإنتاجية إلـــى الدرجة التى كانت تتوقعها ، فقامت من خلال المساهمات التـــى قدمتها الرياضيات و علم الإحصاء و بإستخدام النماذج الرياضية فى إتخاذ القرار و التنبوء و أساليب الضبط و الرقابة مثل تحليل عائد التكلفة و التخطيط الفلاق ، و أيضـــا قـــامت مـــن خـــلال التطورات فى علم النفس و الإجتماع و نظريات القيادة و التنظيم و الدراسات حول طبيعة السلطة .

هذا و القاسم المشترك فى كل هذه النظريات هو إتخـــاذ القرار ، و كان الإهتمام الرئيسى هو دراسة إجراءات و أســاليب إتخا القرار الرشيد و الطرق التى من خلالها يصل المديرين إلى القرار . و قد ركز الباحثين جهدهم على إما وصف عملية إتخـاذ

القرار و تفسيره فى ضوء العوامل النفسية و الإقتصادية أو فـــى ضوء إقتراح يُمكن من إتخاذ القرار السليم .

أهم المبادىء التى إستند عليها :

١. تطبيق التحليل العلمى على المشاكل الإدارية
٢. الإهتمام الكبير بالفاعلية الإقتصادية
٣. إستخدام الحاسبات الإليكترونية
٤. أن يكون الهدف هو تحسين و زيادة قدرة المديـــر علـــى إتخاذ القرار الرشيد

خامسا : مرحلة النظم العامة (نظرية النظم العامة) :

و هى آخر مرحلة و تبدأ من الثمانينات و حتى اليـــوم ، و هذه النظرية كانت توجه إلى النظر من خلال النظام ، حيـــث أن النظام هو عبارة عن مجموعة من العناصر التى تتفاعل معـــا لتحقيق هدف معين ، و بذلك فهى تقـــوم علـــى أســـاس النظـــر للمنظمة كنظام مع الإفادة من كل المراحل السابقة .

و قد نشأت هذه المرحلة أخيرا ، و هى تعد مـــن أكـــثر الأسس النظرية المقبولة للإدارة الحديثة ، و فى هـــذه المرحلـــة تتكامل المعرفة التى أثمرتها العلوم البيولوجيـــة و الطبيعيـــة و السلوكية فى نظام واحد ، و يســـمى واضعـــوا هـــذه النظريـــة بالمراجعيين أو المحددين ، و يقوم عملهم علـــى تركيبـــة مـــن

الأفكار و المفاهيم التى قدمـــها علمـــاء الســلوك و النظريـــات الرياضية و الإحصاء و الكمبيوتر ن و مستفيدة أيضا بنظريتـــى الإدارة العلمية و العلاقات الإنسانية .

من أبرز مؤسسى هذه النظرية (لودفك) و هو هولنـدى من أوربا الشمالية ، و هو أول من تكلم عن نظرية النظـــم لأى كائن سواء مادى أو معنوى ، و عرف النظام بأنه مجموعة مـــن العناصر المتفاعلة معا فى بيئة معينة .

أهم جانب فى نظريته هو ذلك التفاعل بيـــن العنـــاصر المكونة للنظام أو ما يسمى النظام الديناميكى و بالتالى فإنه يؤدى إلى التفاعل ما بين عناصره الداخلية و ما بين البيئة الخارجيـــة بما يشمله ذلك من تغذية مرتدة .

أهم مبادىء هذه النظرية :

١. التركيز على الطريقة العلمية
٢. حل المشكلات من خلال مفهوم النظام
٣. القياس الكمى و إستخدام الأساليب الرياضية و الإحصائية
٤. الإهتمام بالجوانب الإقتصادية و الفنية أكثر من الجوانـــب النفسية
٥. إستخدام الحاسبات الإليكترونية
٦. البحث عن الحل الأمثل

٧. التقنين و المعايرة أكثر من الوصف

هذه النظريـــات تتفـــق فـــي مضمونـــها و هـــو الممارسات مقننة وفقا لإطار علمى و ليست مجرد ممارســـات كما وضح فى المرحلة الأولى ، و إن كـــانت تختلـــف فـــى الأساليب و الأدوات المستخدمة .

هذا و تستفيد كل مرحلة من التقدم الذى عاشته الفـترة التى ظهرت فيها سواء فى الآلات أو فى وسائل تتفق علـــى هدف واحد وهو السعى لإكتشـــاف المبـــادىء و الأســـس و القوانيين الإدارية التى تساعد على بلورة علـــم الإدارة مـــن الناحية الإكاديمية و على تطبيق الإدارة و ممارستها بإســلوب منطقى سليم ، فقد إستفادت من نقاط الضعف و القـــوة فـــى النظريات السابقة .

<u>ملحوظة :</u>

من الممكن القول أن كل مرحلة أو نظرية هى بداية لما بعدها و نقد لما قبلها .

مستويات إدارة المكتبات :

يمكن تقسيم عملية الإدارة في المكتبات لثلاث مستويات هى :

١. المستوى الأول فيها و يمثل قمة الهرم الإدارى في المكتبات و مراكز المعلومات و يمثلها المديرين و مساعديهم و يمثلهم مدير عام المكتبة أو نائبه .

٢. المستوى الثانى فى الإدارة و يمثلهم رؤوساء الأقسام و مديرى الإدارات كمدير قسم التزويد أو العمليات الفنية أو الخدمات مثلا .

٣. أما المستوى الثالث للإدارة و هو أدنى درجات السلم الإدارى فى أى منظمة إجتماعية كمدراء الأقسام الفرعية و الوحدات المكونة لها مثال المسئول عن خدمة الإعارة الخارجية أو عملية الفهرسة ...

هذه المستويات الثلاث للإدارة تعد أكثر وضوحا في المكتبات و مراكز المعلومات الكبيرة حيث تتسع دائرة الأنشطة و المهام الموكولة للمكتبة ، و من ثم تزداد الأعباء المنوطة بكل من العاملين بها ، و قد تندمج فى مستويين فقط فى المكتبات الأقل حجما ثم تظهر فى مستوى واحد في

المكتبات الصغيرة الحجم كالمكتبـــات المدرســية و بعــض المكتبات العامة .(١٧)

بعض المشاكل الإدارية التى تواجهها المكتبات :

تواجه المكتبات العديد من المشكلات الإدارية أهمها :

١. نقص التمويل
٢. حاجات الباحثين المتنوعة
٣. نقص الكوادر
٤. تغييرات فى التقنيات

المدارس الحديثة للإدارة :

من المدارس الحديثة للإدارة نجد :

١. الإدارة بالأهداف
٢. الإدارة وفقا للطريقة اليابانية
٣. الإدارة فى الإسلام
٤. إدارة الجودة

و هذه المدارس تحمل فكرا جديدا فى عملية الإدارة و فيمـــا يلى تفصيل للإسلوب الإدارة فى كل منها :

أولا الإدارة بالأهداف :

تهتم هذه المدرسة فى المقام الأول بتحقيق الأهداف التى تقوم عليها المنظمة أو الوحدة الإدارية .

كان بداية ظهور هـــذه المدرســـة فـــى منتصـــف الخمسينات من القرن العشرين ، و فيها يتم تحديد الأهـــداف الموكول للمنظمة الأم تحقيقها ، ثم يتم توزيع هـــذه الأهـــداف على مجموع العاملين فى هذه المؤسسة بحيث يؤكل لكل منهم مهمة تحقيق بعض هذه الأهداف خلال فترات زمنية محـــددة سلفا لكل منهم ، بحيث يتم خلال عمليـــة توزيـــع الأهـــداف حساب النتائج المتوقعة من هذه العملية خـــلال هـــذه الفـــترة الزمنية .

و بذلك تعتمد الإدارة بالأهداف على مجموعـــة مـــن العناصر هى :

١. ديمقراطية الأداء و المشاركة فى وضع و تحديد الأهداف
٢. منح العاملين حرية الأداء وفقا لما يتراءى لكل منهم مـــن أفكار
٣. بث روح التنافس و العمل بين العاملين من خلال تحديـــد فترة زمنية محددة لتحقيق هذه الأهداف و توزيعـــها تحديـــدا على كل منهم

من مزايا إسلوب الإدارة بالأهداف :

تضمن الإدارة بالأهداف توحيد إسلوب العمـــل فـــى المكتبة أو مركز المعلومات و تخلق جوا من المشاركة بيـــن

العاملين و ترفع من معنوياتهم و تزيد من ثقتهم فـــى الإدارة العليا للمكتبة أو مركز المعلومات و تخلق جوا من التعـــاون فيما بينهم .

لهذا فمن الأهمية أن توضع أهداف المكتبة بشكل يسهل من عملية تنفيذها ضمانا لتحقيقها ، و من ثـم عـدم إصابـة مجموعة العاملين فى المكتبة بالإحباط فى حالة إخفاقهم عـن تنفيذ هذه الأهداف (١٩)

ثانيا الإسلوب اليابانى فى الإدارة :

يقوم هذا الإسلوب فى الإدارة على مشـــاركة جميـع العاملين فى إتخاذ القرار و بث روح الإبتكار و الإبداع فيـهم بإعطاءهم حرية الفكر و التنفيذ و الثقة بقدرات الفـرد و أداءه و حسن تقديره للأمور مع غعطاء العامل شعورا بالأمان بعدم الإستغناء عنه إلا إذا إقتضت ظروفه الصحيـة و الشـخصية ذلك مما يعطى الثبات و الإستقرار فى عمله و يشعر أنه ماكه فيبدع و يعطى فيه كما يعطى لذاته .

إلى جانب هذا يتسم هذا الإسلوب الإدارى بالمرونـة و عدم تجميد قدرات الفرد فى مهمة معينة واحدة ، إذا يمكـن للعامل التنقل بين أكثر من وظيفة طالما كان قادرا على العمل

و العطاء فيها بإخلاص و حب مما يكسبه خبرات متعـــددة و يشجعه على العمل و العطاء و الإبداع فى عمله .

كما تهتم الإدارة اليابانية بالروح المعنوية و الإســتقرار النفسى و العاطفى و الإجتماعى لمجموع العـــاملين فيــها و إحترام آراءهم الشخصية مما يقتل فيهم الفردية و حب الـذات على حساب المصلحة العامة و ينمى فيـهم العطـاء و حــب الآخرين و إحترامهم و الإلتزام التام بالعمل و تحمل المسئولية و الموضوعية فى الأداء و معاملة الآخرين و إعلاء المصلحة العامة على كافة المصالح الخاصة و الشخصية فينمــو فيــهم روح التعاون و العمل الجماعى .

كما تعتمد الإدارة اليابانية على الإهتمـــام بالعلاقــات الأسرية بين فريق العمل و بث روح الأسرة الواحـــدة فيمــا بينهم بحيث يسود جو من الألفة و المـــودة و التعــاون بيــن العاملين ، مع الأخذ بعين الإعتبار الإعتماد على مســتحدثات العصر و عدم الإعتماد عليها بصفة كلية بمـــا يلغـــى الفكــر الإنسانى و الأداء البشرى ، على إعتبار أن العقل البشرى هو الأساس فيها و هو القادر على الإفادة القصوى منها مما كــان لكل ذلك تأثيرا قويا على عطـــاء و إنتاجيــة العــاملين فــى المجتمع اليابانى .(٢٠)

ثالثا إسلوب الإدارة بالجودة :

يقوم هذا أسلوب فى المقام الأول على الإهتمام الشديد بالمستفيد من خلال التركيز على مستوى أداء المهام المطلوبة من المكتبة أو مركز المعلومات و مستوى تقديم مجموعة النتائج المقدمة للمستفيد منها ، مع العناية الشديدة بالرقابة على مستوى أداء مجموعة العاملين فى هذه المكتبات أثناء أداءهم للعمل ضمانا لجودة النتائج المقدمة و العمل على إتقان العمل من أول مرة و العمل بأساس عدم وجود عيوب لإطلاقا .

على ذلك فإن رضاء المستفيد عن مستوى الأداء المقدم من خلال المكتبة أو مركز المعلومات يعد هو الأساس الذى تقوم عليه الإدارة بالجودة ، لهذا فمن المهم إختيار الشخص المناسب للعمل المناسب ضمانا لحسن الأداء و الجودة مع العمل على تنمية مواهب و قدرات العاملين و إتاحة المناخ المناسب لجودة الأداء مع وضع معايير محددة للأداء و ضمان التقييم المستمر و الدائم لها ضمانا لجودة أداءها .(٢١)

رابعا الإدارة فى الإسلام :

تقوم هذه النظرية على أساس تنظيم العلاقة بين الفرد و الآخرين و بين الفرد و ربه بإعتبار الفرد هو نواة المجتمع ، مع إرساء دعائم التخطيط و التنظيم و التوجيه و الإشراف

و الرقابة كدعائم أساسية تقوم عليها عمليـــة الإدارة فـــى أى مجتمع من المجتمعات .

يحث الإسلام المسلمين على أهمية الإفادة من تجـارب و خبرات الآخرين و التعلم من دروس الماضى و أخذ عظـــة منها للمستقبل منعا لتكرار الخطأ مع دراسة كافة الإمكانيـــات المتاحة و توجيهها لخدمة الهدف .

كما حث الإسلام على أهمية إرساء دعـــائم الإدارة على أسس علمية و الإفـــادة مـــن المعرفـــة و المعلومـــات الصحيحة قبل إتخاذ القرار و البعد عن الأخذ بمبدأ الظـــن و الإفتراض دون توافر أسس علمية تقوم عليها الفروض منعا .

إلى جانب ذلك عمل الإسلام على دعم مبدأ التخطيـط قبل الإقدام على تنفيذ الشيء و دراسة كافة العوامل المحيطـة بالموقف قبل إتخاذ القرار .

و قد ميز الإسلام بين الأفراد من حيث مدى إيمانـــهم و علمهم و قدراتهم بحيث يوضع الشخص المناسب فى المكـــان المناسب ضمانا لحسن الأداء و كفاءة الإخراج ، كما أرســـى مبدأ الإدارة العليا فحث اسلام على ضرورة أن يكون لهم قائد يأمهم و يرأسهم ، كما طالب الإسلام بحسن إختيار القـــائد و ضرورة أن يتسم ببعض الصفات الرئيسية كالإيمان و العلم و

القوة و الأمانة و الصبر و العدل و التواضع و الصدق و الإنصاف و الرفق .

كما تبنى الإسلام مبدأ تفويض السلطة بما يعطى للعاملين حرية الأداء و المرونة فى الممارسة ، فلم يحدد أداءهم بصورة واضحة قاطعة ، بل حدد لهم الأهداف و ترك لهم تحديد إسلوب الأداء بما يضمن كفاءة الأداء و تحقيق الأهداف المطلوبة فى حدود الصلاحيات المتاحة لكل منهم .

و قد طالب الإسلام بالإستماع لمطالب الرعية و هذا ما يسمى حديثا بسياسة الباب المفتوح ، إلى جانب أخذه بمبدأ الرقابة حرصا منه على سلامة الأداء و تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقا ، بهدف تصحيح الأخطاء و معاقبة المسيىء .

إلى جانب هذا فقد فتح الإسلام باب التوبة أما المخطىء ضمانا لعدم تماديه فى الخطأ و عودته إلى الرشد و لم يسد أمامه هذا الباب حرصا منه على تقويم الأخطاء و الأحوال المعوجة و فهما منه لطبيعة النفس البشرية المتقلبة الخطأة ، مع معاقبة المصر منهم على الخطأ و المتمادى فيه دون توبة حيث قال الرسول عليه الصلاة و السلام " الراجع عن الذنب كمن لا ذنب له "

و قد كان الرسول عليـــه الســـلام يتحـــرى دائمـــا إنحرافات العاملين و خاصة ما يتعلق منها بأحوال و أمـــــوال المسلمين ضمانا لعدم تحصيلهم أى أموال غير أموالـــهم مـــن جراء ممارستهم لهذا العمل على سبيل الرشوة كهدية أو فـــى أى صورة كانت .

كما شدد الإسلام على أداء الشـــاغلين للمراكـــز و المهام العامة العليا و إعتبرها أمانة فى عنق شاغلها يحاســـب على أداءها يوم القيامة ، فحث القائمين بها على الإخـــلاص و التفانى و البعد عن الظلم و المحسوبية و الرشوة و الخيانة .

كما دعم الإسلام مبادىء الأخلاق لـــدى الشـــاغلين للمراكز العليا و إعتبر شاغلها فى خدمة العامة ، و أنـــهم أداة الله لقضاء حاجة الناس فى الأرض ، كما دعا لإنجاز مصـــالح العباد على الوجه الأكمل و التســـهيل عليـــهم بمـــا لا يخـــل بالمصلحة العامة و لا يضر بمصلحة الآخريـــن ، فقـــد قـــال الرسول عليه الصلاة و السلام " من ولى أمر المسلمين شـــيئا فأمر عليهم أحدا محاباة فعليه لعنة الله ، لا يقبل منه حرفـــا و لا عدلا حتى يدخله جهنم " ، و قال أيضا عليه أفضل الصـــلاة و السلام " من من إستعمل رجلا من عصابة و فيهم من هـــو أرضى منه فقد خان الله و رسوله و المؤمنين "

كما أكد الإسلام على مبادىء الرفـــق بالعـــاملين و عدم تكليفهم فوق طاقاتهم من أعمال و المساواة فيما بينهم فـــى الحقوق و الواجبات بغض النظر عن وضعـــــهم الإجتمـــاعى فليس هناك فرق بين البشر إلا بالتقوى و العمـــل الصـــالح ، فساوى بين الناس و جعلهم جميعا كأسنان المشط ، كما دعـــا لضرورة التعامل و التكامل و الإتحاد بين الجميع الرؤســاء و المرؤسين بإعتبارهم خلية فى تجمع واحد و جعل الإتحاد قـوة و التفرق ضعف و دعا للإخاء و المحبة بهدف الخير العـــام لكل أفراد المجتمع .

كما شدد على ضرورة طاعة الفرد لأولى الأمـــر و أعطاها أهمية خاصة ، و يقصد بأولى الأمر هنا المسئولين و الحكام و الرؤوساء و المشرفين على العمل إلا فيمـــا يتعلـــق بمعصية الخالق ، فالطاعة ليست مطلقة و لكنـــها مشـــروطة بطاعة الله و لا طاعة لمخلوق فى معصية الخالق .

كما حث الإسلام أيضا على مكـــارم الأخـــلاق لـــدى العاملين رؤساء و مرؤسين ، فطالب الجميع بترك الممارسات الغير أخلاقية و دعا لمكارم الأخلاق فشدد على عدم الكذب و الرشوة و التجسس و إفشاء الأسرار و الحديث عن الآخريـــن بما يسؤهم سماعه و إساءة إستعمال السلطة و محاباة الأقارب

و المعارف و الأصدقاء و الإهمال و عدم الإكتراث فى العمل و التفريط فى مصالح الآخرين و إهدار الوقت دون جدوى ...

و أرسى الإسلام أيضا مبدا الشورى و الديمقراطية فى إتخاذ القرار بين أهل العلم و البصيرة و العقل ، مع عدم إغفال آراء العامة فى هذه القرارات ، و بذلك فقد أرسى مبدأ حرية الرأى ، فقد قال الرسول عليه أفضل الصلاة و السلام " أفضل الجهاد كلمة حق عند سلطان جائر " ، كما قال أيضا سيدنا عمر بن الخطاب رضى الله عنه " من رأى منكم إعوجاجا فليقومه "(٢٢)

المنهج العلمى فى التفكير :

يعتمد المنهج العلمى فى التفكير على مجموعة من الخطوات و هى :

١. الملاحظة
٢. وضع الفرض
٣. تحقيق الفرض
٤. الوصول لنتيجة

و بذلك فإن التفكير بطريقة علمية يعتمد بدرجة كبيرة على :

١. الإدراك بالمشكلة و تشخيصها و الرعى بها و معرفة كيف نشأ الوعى بها .
٢. جمع مجموعة من الحقائق (الملاحظة) .
٣. نضع أسباب محتملة للحل.
٤. نضع البدائل و الإختيارات و نختار البديل الأمثل و ننفذه
٥. الصياغة فكلما كانت الصياغة دقيقة كانت طريقة الحل أسهل ، أى أننا فى الصياغة نترجم المشكلة لأسئلة .

مثال على ذلك التفكير فى إنشاء وحدة مواد سمعية و بصرية فى المكتبة .

هذا و يفيد التفكير إتباع إسلوب التفكير بطريقة علمية فى مجموعة من النقاط و هى :

١. التعريف الدقيق بالمشكلة
٢. البحث عن العوامل الأساسية المؤثرة فى تلك الظاهرة
٣. محاولة الكشف عن العلاقات السببية بين تلك العوامل على إعتبار أن الفرض ما هو إلا تعبير عن علاقة
٤. الإستناد للتحليل السابق فى إستنباط الأساليب البديلة التى يمكن الإستناد إليها فى تحليل الظاهرة

٥. المفاضلة بين تلك الأساليب و إتخاذ قرار بإختيار أنسبها
٦. رسم برنامج العمل المخطط له (٢٣)

العمل الإدارى :

العمل الإدارى أو وظائف المديرين أو وظـائف الإدارة كلها مترادفات للعمل الإدارى ذاته ، حيث أن العمـل الإدارى هو العمل الذى يديره أى مدير من المديرين بغض النظر عـن التسميات ، فكلها مجرد تسميات تطلق على مضمون واحـد و هو العمليات الإدارية ، و يمكن القول أن هدفـها و تعريفـها بصفة عامة هو تحقيق أهداف محددة فـى المنظمـة نتيجـة تضافر جهود بشرية و غير بشرية .

نلاحظ على هذه الوظائف الإدارية أن : بعـض المديريـن و المفكرين يعتبرونها خمسة ، و البعض الآخر يعتبرها سـتة ، و البعض الآخر يعتبرها سبعة فمثلا نجد :

- العالم (فويل) يقسمهم إلى :

التخطيط ،التنظيم ،إصدار الأوامر، التنسيق ، الرقابة .

- العالم (Gulick) يعتبرهم ستة كالتالى :

التخطيط ،و التنظيم ، التوظيف ، التوجيه و الإشراف ، إعداد التقارير ، إعداد الميزانية .

- كما يرى د. عبد الكريم درويش و د. ليلى تكلا تقسـيمهم كالتالى :

التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، إتخاذ القـرارات ، الإتصـال ، الرقابة .

هذا و على الرغم من أن هذا العدد قد يبدو مختلفـا أو لا يمثل إتفاقا عاما على عناصر الإدارة و مشـكلاتها ، إلا أن هذا الإختلاف هو ظاهرى فقط ولا يتعلق بالمضمون الحقيقـى ، و الدليل على أن هذه الإختلافات كلها تعكس وجهة نظر كل منهم حسب الفترة التى عاش فيها أو نقطة التركيز التى يركـز عليها ، كما أن هذه العناصر متفق عليها بين الجميع و هى : التخطيط ، التنظيم ، التوظيـف ، الإشـراف ، الإتصـال ، الرقابة و التقييم .

هذا و تقسيم العملية الإدارية لوظائف لا يعنى الفصل بينهم بل هى فى الواقع كل متكامل لا ينفصل ، فكل وظيفـة من هذه الوظائف ترتبط بالوظائف الأخرى ، و هذه الوظـائف لا تأخذ ترتيبا معينا فهى تؤدّى جميعا متواكبة (أى فى وقـت واحد) حسب الوقت ، فهى عبارة عن شبكة متواكبة و ليست مجمـوعة منفصلة تتـم وفقـا لتسلسل معـين أو لـترتيب معيـن .(٢٤)

الصفات و المهارات الواجب توافرها فى المدراء و متخذى القرارات :

ينبغى توافر مجموعة من المهارات و المقومات الواجب توافرها فى المدراء و المسئولين و متخذى القرارت فى المكتبات و مراكز المعلومات ، و من هذه المقومات :

١. مهارات فى العمل الموكول إليهم و إلى مجموعة العاملين معهم حتى يتمكن من إرشادهم و توجيههم على أفضل وجه .
٢. مهارات التفكير الإبداعى التحليلى المنطقى المرن حتى يتمكن من حل المشكلات التى تواجه العمل و العاملين بصورة مثلى ليتمكن من حل العقبات بصورة مثلى سلسة بعيدة عن العقبات و بما يحقق حل المشكلات بسهولة ورؤيته من كافة الأوجه و الأبعاد بسعة أفق .
٣. مهارة وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب و حسن التوجيه و الإشراف ، إى الإتسام ببعد النظر و سعة الأفق و فهم طبيعة النفس البشرية المتقلبة ، مع قوة البصيرة ليتمكن من إزكاء مبادىء التعاون وروح الجماعة بين العاملين معه .

٤. مهارة التفاوض ووضع الحلول البديلة المثلى و تطويع الوقت لخدمة الهدف و توزيعه على المهام الموكولة إلى العاملين .

٥. مهارة الإتصالات الشخصية و إدارة العاملين بحيث يجيد مهارة الحديث الشفهى و الجانب الإنسانى فى علاقته بمرؤسيه سواء فى إطار العمل أو خارجه .

٦. مهارته فى التعاون مع مستجدات العصر المتاحة داخل مكتبته من حاسوب أو أجهزة سمعية و بصرية أو الآت تصوير ...

٧. البعد عن الحكم على الأمور بالعاطفة المجردة ، بل لابد من مشاركة العقل فى ذلك

٨. مهارة إدارة الموقف و العاملين و سرعة إتخاذ القرار الحاسم الصائب فى ضوء الإعتماد على و الوصول إلى المعلومات الصحيحة البعيدة عن الذلل و المصالح الشخصية و الشائعات (٢٥)

٩. الإهتمام بالعاملين معه ورضاءهم النفسى خلال الأداء من خلال فتح باب الحوار الفعال معهم بما يتيح لهم حرية الرأى و بما يضمن الوصول لحل جماعى متفق عليه لحل

المشكلات التى تواجه تحقيق الأهداف بمـــا يضمـــن العمــل بروح الفريق الواحد .

١٠. مواجهة الأزمات التى تواجه تحقيـــق الأهــداف بثبـــات لتخفيف ضغط الأزمة على مرووسيه فى محاولة للوصــــول لأفضل الحلول لها و يخفف من وطأتها .

١١. مهارة التأثير فى الآخرين و إقناعهم .

١٢. مهارة الجمع بين العمـــل الإدارى و الأعمـــال التنفيذيـــة الصغيرة بما يمكن من إرشاد العاملين معه و مرووســيه دون أن يفقد وضعه الإدارى أمامهم .

١٣. الرغبة الصادقة فى تطوير الـــذات و تطويـــر كفـــاءات العاملين مع تطوير الأداء فى مكتبة دون إستعلاء .(٢٦)

قائمة المصادر و المراجع :

١. حامد الشافعى دياب ؛ إشراف محمد فتحى عبد الـــهادى . إدارة المكتبات الجامعية .- جامعة القاهرة ، كليـــة الآداب ، قسم المكتبات و الوثائق ، ١٩٩٠ .(إطروحة دكتـوراة). ص ص ١٦-١٨ .

٢. مصطفى أمين حسام الدين . محـــاضرات شـــفهية علـــى طلاب قسم المكتبات و الوثائق بجامعة طنطا .

٣. عمر أحمد الهمشرى . الإدارة الحديثة للمكتبات و مراكـــز المعلومات .ط١ ،٢٠٠١ م .- عمـــان . مؤسســـة الـــرؤى العصرية ، دار صفاء للنشر و التوزيـــع ، ٢٠٠١. ص ص ٢٤-٢٥.

٤. مصطفى أمين حسام الدين . مصدر سابق .

٥. حامد الشافعى دياب . مصدر سابق . ص ص ١٩-٢٠.

٦. عمر أحمد الهمشرى . مصدر سابق . ص ٢٤ .

٧. حامد الشافعى دياب . مصدر سابق .ص ٢٠.

٨. مصطفى أمين حسام الدين . مصدر سابق .

٩. حامد الشافعى دياب . مصدر سابق . ص ص٢١-٢٤.

١٠. مصطفى أمين حسام الدين . مصدر سابق .

١١. حامد الشافعى دياب . مصدر سابق . ص ص ٢٤-٢٥.

١٢. مصطفى أمين حسام الدين . مصدر سابق .

١٣. المصدر السابق .

١٤. عمر أحمد الهمشرى . المصدر السابق .ص ص ٢٧-٢٨.

١٥. مصطفى أمين حسام الدين . المصدر السابق .

١٦. المصدر السابق .

١٧. عمر أحمد الهمشرى . المصدر السابق . ص ص ٢٨-٢٩.

١٨. مصطفى أمين حسام الدين . المصدر السابق .

١٩. عمر أحمد الهمشرى . المصدر السابق .ص ص ٧٧-٨٠.

٢٠. المصدر السابق .ص ص ٨٠-٨٣.

٢١. المصدر السابق .ص ص ٨٥-٨٨.

٢٢. المصدر السابق . ص ص ٨٨-١٠٠.

٢٣. مصطفى أمين حسام الدين . المصدر السابق .

٢٤. المصدر السابق .

٢٥. عمر أحمد الهمشرى . المصدر السابق . ص ص ٣٦-٤٤.

٢٦. المصدر السابق . ص ص ٤٧-٥٠.

الفصل الثانى

العمـــل الإدارى

➢ تعد **عملية تحديد الأهداف** هى بدايـــات العمــل الإدارى الناجح و أولى مراحله ، لذلـــك تولـــى الإدارة الناجحة لهذه الخطوة إهتماما ملحوظا فعلـــى أساسها تقوم عملية الإدارة و العمـــل بأكملـــه ، و بناء على ذلك فإحاطة الإدارة بأهدافها و إدراكـــها لأهمية تحقيق هذه الأهداف و مستوياتها المختلفـة و تسلسلها و العوامل المؤثرة فى تحديدها و مراحلـــها المختلفة يعنى الكثير لنجاح العمل الإدارى فـــى أى منشأة ، و فيما يلى تفصيل لكل ذلك :

أولا الأهداف و أهمية تحديدها :

هى ذلك الشيء الذى من أجله يبْذل مجـــهود معيـــن أو عمل معين ، أو هى ما يدفع الإنسان لتحقيق شيىء معين .

الفرق بين الهدف و الآمال :

الآمال شئ عشوائى غير محـــدد (أى الآمـــال هـــى رغبـــات عشوائية) ، و لكن الأهداف هى شيء محدد و يرتبط بتحقيـــق وضع ما فى المستقبل .

الفرق بين الهدف و السياسة العامة :

السياسة العامة هى عبـــارة عـــن تنفيـــذ لـــبرامج و خطـــط و مشروعات ...، إذن معنى ذلك ان طبيعة الأهداف أنها محـــددة (

اى تقوم بتحقيق وضع ما فى المستقبل) و لها مستويات متعـددة ، قد يكون مستوى عام جدا كغاية أو رسالة ، و ممكن أن تكـون بمعنى غرض أو أغراض ، هذا و بعض الأهداف يمكن قياسـها كميا .

أهمية تحديد الأهداف :

١. عدم وجود أهداف يؤدى أن المكتبة لا تعرف طريقها و لا كيفية توجيه أنشطتها و بالتالى لن يكون فى إستطاعتها تادية طلبـات المستفيدين منها ، فبدون أهـداف لـن تكـون هناك إدارة .
٢. الأهداف هى الخطوة الأولى فى عملية التخطيط ووضـع السياساتز
٣. هى الأساس فى بناء التنظيم الهيكلى للإدارة و حافز علـى العمل .
٤. هى الأساس فى التقيم و الرقابـة ، أى أن الـهداف هـى البوصلة المُنظمة لعمل المنظمة .

مستويات الأهداف و تسلسلها :

هناك عدة مصطلحات يمكن أن تطلق على الأهـداف منها :

- فلسفة

مثال : الفلسفة وراء هذه المنظمة .

- غاية – غايات
- هدف – أهداف
- أما في اللغة الإنجليزية فنجد عدة مصطلحات منها :

Gool
Targets
Objectives
Mission
Pholosophy
Purpases

و هذه الكلمات لا تتطابق فى مدلالوتها ، و لكنها تؤدى لنـوع من التسلسل فى الأهداف .

- **المستوى الأول (الغاية):**

و هى مجرد عبارة عامة تبين الغاية العامة من وجود المنظمة (المكتبة) مثل تقديم الوسائل الببليوجرافية و الماديـة لإتاحة المعرفة المسجلة ، و تقديم خدمات و مصادر للوفـاء بالإحتياجات البحثية للمستفيدين .

خصائص و طبيعة المستوى الأول :

غالبا ما تحدد المبرر لوجود المنظمـة (المكتبـة) بصفة عامة ، و عادة توضع فى ميثاق أو قرار إنشاء المكتبـة أو التقرير السنوى أو أى إعلان رسمى لها .

- **<u>المستوى الثانى (الأغراض) :</u>**

و هى الخطوط العريضة للعمل الذى تؤديه المكتبة مثال ذلك :

١. تقديم مجموعة من المصادر الكافية لدعم إحتياجات البرامج التعليمية و البحثية .
٢. تنمية و دعم الخدمات المكتبية .
٣. أن تكون مجموعة المكتبة و مجموعة المراجع متاحة لهيئة التدريس و الطلبة و موظفى الجامعة و كلما أمكن من الباحثين من الخارج .
٤. إختيار و تطوير جهاز كفء من العاملين لتطوير الخدمات .

<u>خصائص و طبيعة المستوى الثانى:</u>

١. غالبا طويلة المدى ، أى تحكم عمل المكتبة لفترات طويلة .
٢. ينبغى أن تكون واضحة ، فكلما كانت واضحة أنعكس ذلك على كفاءة المكتبة أو عملها .
٣. لابد أن تكون حقيقية أى يمكن تحقيقها و ترجمتها لواقع .

٤. لابد و أن تكون مرنة و عرضة لإحداث تعديلات ، أى أن تكون هذه أساس لكل تطوير و معيار للفشل أو للنجاح .

- **المستوى الثالث (الأهداف) :**

و هى عبارة محددة لعمل قسم أو أقسام للمنظمة أو للمكتبة مثال ذلك :

١. أن تكون الميزانية السنوية للحصول على المواد فى المكتبة مع التجليد هى ٦٠,٠٠٠ جنيها

٢. أن يكون هناك مثلا بالمكتبة أربعة موظفيم مؤهلين و أربعة غير مؤهلين .

هذا و لابد و أن يلتزم فى صياغتها بالوضوح و التنبؤ الواقعى بالإنتاج .

طبيعة الأهداف (خصائصها):

١. أنها تبث نهايات ملموسة محددة قابلة للقياس .
٢. أن تكون ترجمة عملية للمهارات .
٣. أنها ترتبط دائما و مباشرة بعامل الوقت .
٤. ينبغى أن تكون دقيقة وواضحة و قابلة للقياس .
٥. ينبغى أن تكون مثيرة للتحدى .

- **المستوى الرابع (الأنشطة):**

هى عبارة عن إجراءات محددة تطبيقية للأهـــداف

مثال ذلك : الإشتراك فى (٣٠٠) دورية .

و تسم بأنها قصيرة الأجل و متكررة و قابلة للقياس الكمى .

العلاقة بين المستويات السابقة :

هناك علاقة بين هذه المستويات السابقة تتضح كمـــا يلى :

١. علاقة هرمية تنتقل من العام للخاص

٢. كل مستوى يشتق من الذى قبله

٣. كل منها يؤثر و يتأثر بالآخرين و يدعمه و يكمله

٤. محورها يتعلق بالنقاط التالية :

- الوجود أو المبرر العام للمكتبة
- المعرفة الجيدة بالمستفيدين
- الموارد المكتبية من حيث طبيعتها و دورها و المجموعات
- الخدمات و ما نحتاج إليه منها و ما لا نحتاج إليه و مـــاذا نقدمه و ماذا يضاف و يحذف منه
- تتعلق بالموارد البشرية و مهاراتهم و نوعياتهم
- الموارد المادية من حيث الكم و المورد
- المسئولية الإجتماعية تجاه البيئة التى تخدم فيها كـــل مـــن المكتبة الجامعية و المكتبة العامة .

العوامل المؤثرة فى تحديد الأهداف :

١. البيئة سواء كانت خارجية أو داخلية حيث أن :

- البيئة الخارجية قد تكون بيئة خارجية عامة تهتم بالمؤثرات الخاصة بالتشريعات و العمالة و اللوائح و النظم ، أو بيئة خارجية تتعلق بأوضاع المهنيين بصفة عامة من إعداد المهنيين المؤهلين و توافرهم أو عدم توافرهم و التطورات المتلاحقة فى المهنة.
- البيئة الداخلية الخاصة بالمكتبة نفسها و طبيعتها المنظمة التى تنتمى إليها المكتبة ، و يتأثر ذلك بالأوضاع السياسية و الإقتصادية فى البيئة .

٢. جمهور المستفيدين و إحتياجاتهم .

٣. الإنتاج الفكرى نفسه و أشكاله و نوعياته .

مراحل تحديد الأهداف :

١. البحث عن الأهداف

٢. تحديد و صياغة الأهداف

٣. الإعداد الشبكي و الجدولة الزمنية

٤. التنفيذ و المتابعة

بحيث نراعى فى النقاط السابقة معرفة مبرر وجود هذه الأهداف و الموارد المادية و البشرية المتاحة و المستفيدون ، فنضع فى إعتبارنا فى تحديدنا لهذه الأهداف ما يلى :

- البعد عن الأهداف التى هى فى حقيقتها آمال و ليست نهايات قابلة للتحقيق أو يمكن الوصول إليها .
- أن نضع فى إعتبارنا نقاط القوة و عناصر الضعف فى المكتبة و مجموعاتها و المصادر المتاحة لدينا و أهداف المنظمة الأم ، و بإختصار ينبغى أن نسأل أنفسنا الأسئلة التالية :

هل الهدف مناسب ؟

هل يتجه بالمنظمة فى الإتجاه الذى تريده ؟

هل ينسجم مع الأهداف الأخرى ؟

هل مقبول من كل من سوف يشترك فى تنفيذه ؟

هل تستطيع المكتبة تحمل نفقاته ؟

هل يمكن تحقيقه ؟

هل هو طموح لدرجة أن يشكل تحدى للمنظمة الأم ؟

- ينبغى أن تحقق الأهداف التوازن بين المرغوب و بين الممكن .

- الإهتمام بالعوامل المؤثرة فى مستوياتها الثلاث البيئة العامة و البيئة الخاصة و العاملين و المهنيين فى المكتبة .
- **الإدارة بالأهداف :**

هو مصطلح إستخدم للدلالة على إسلوب من أساليب العمل الإدارى ، بحيث نجعل الهدف منها هو النشاط المتحكم فى إدارة المؤسسة .

تعريف الإدارة بالأهداف :

يشترك المديرين و العاملين كفريق فى وضع و تنفيذ مجموعة من الأهداف خلال فترة من الزمن .

عناصر أساسية ينطوى عليها هذا التعريف :

١. أن مجموعة الأهداف هى المحرك الأساسى للإدارة .
٢. هى المنظم لكل الأنشطة و الأقسام و الفروع للمكتبة .
٣. الجميع يشترك فى وضعها و تنفيذها .

هذا و **تنفذ الإدارة بالأهداف عن طريق عدة عمليات** و هى :

١. البحث عن الهداف
٢. نضع الأهداف
٣. نفحص هذه الأهداف و نكتشف مدى صدقها و صحتها
٤. ننفذ هذه الأهداف
٥. نكون قادرين على التحكم فيها و إعداد التقارير عن حالتها

مثال ذلك رفع نسبة أشتراك فى الدوريات بنسبة مـــن (٥٠: ٦٠%) ، فيجب أن تعمل كل الأقسام فى المكتبة و تساعد فى تحقيق هذا الهدف مع مراعاة أن يساعد كل قسم فى مجاله .

المزايا التى تحققها الإدارة بالأهداف :

١. تحدد الإتجاه العام للعمل .
٢. تساعد فى وضع خطة متكاملة .
٣. هى قوة دافعة لكل فرد .
٤. تنسيق الجهود و الوظائف .
٥. عاملا حيويا لنجاح العلاقات سواء داخليا أو فى علاقــات المنظمة مع الهيئات فى الخارج .
٦. وسيلة لقياس الأداء سواء للمنظمة ككل أو لكل فرد مـــن الأفراد .
٧. تخدم الأغراض الرقابية . (١)

➢ **<u>التخطيط الإدارى :</u>**

هو عملية تغيير للمكتبة أو أى منظمة من حيث مـــا هى عليه إلى ما تريد أن تكون عليه بعد فترة من الفـــترات (بعد فترة من الزمن) ، و من خلال وضعها على طريق تنفيذ أو تحقيق مجموعة من الأنشطة المقررة سلفا .

<u>معنى ذلك أنه علينا أن نقرر :</u>

١. ماذا نفعل و كيف نفعل و متى نفعل و من يفعل من خـلال التخطيط
٢. يتكون التخطيط من مجموعة من القـــرارات ، حيــث أن القرار هو عملية الإختيار ما بين مجموعة من البدائل و تتخذ بصدد أنشطة فى المستقبل و فى ضوء الغايات و الأغــراض و الأهداف المحددة و غير ذلك من المعلومات المتاحة .
٣. يتضمن التخطيط التقرير مل بين البدائل و إختيار البديـــل الأمثل الذى يحقق أفضل الحلول بالنسبة لنا .
٤. التخطيط هو الأساس الذى من خلالـــه تنفــذ الــبرامج و المشروعات و البرامج .

٥. ينبغى أن يتضمن متابعة و تقييم مستمرا لكى يؤدى للتغذية المرتدة (التلقيم المرتد) .
٦. ينبغى أن تكون الخطة مسجلة فى وثيقة تكون مكتوبة ، و ينبغى أن يناقشها الجميع و يقتنع بها أيضا الجميع لأن الجميع هم الذين سينفذون هذه الخطة .
٧. التخطيط هو التصميم الذى نضعه اليوم لأنشطة الغد و بالتالى فهو الخطط التى نضعها إبتدأ من اليوم للغد .

لماذا عملية التخطيط ؟

١. لأنه معادلة أو موازنة ما بين المجهول و ما يحمله و التغيير الذى نطمح إليه من خلال التركيز على أهداف محددة و تحقيق أنشطة ناجحة .
٢. لأنه يقدم إطار العمل (الإتجاه العام) لعمليات المكتبة أو مركز المعلومات و من خلاله ترشد عملية إتخاذ القرار و حل المشكلات .
٣. لتحسين خدمات المكتبة و عملياتها و لضمان تطورها الفعال فى المستقبل .
٤. لتلبية الإحتياجات المستقبلية سواء من المصادر أو الخدمات ...

٥. لتجميع الخبرات و المهارات و المصـــادر و إســتخدامها إستخداما رشيدا .

أهمية التخطيط :

يلعب التخطيط دورا هاما فى المكتبات و ذلك لأنه :

١. يظهر أهداف المكتبة بوضوح حتى يستطيع كل فرد مـــن العاملين فيها معرفة ما ينبغى لتحقيقه .

٢. يبين السياسات و الإجراءات التى ينبغى أن تتبع لتنفيـــذ و تحقيق الأهداف المطلوبة ، إذ بدونـــه تصبـــح القـــرارات و الأنشطة متروكة للعشوائية و الصدفة البحتة .

٣. يحدد الوقت اللازم لتنفيذ كل نشاط من أنشطة المكتبـــة و برامجها .

٤. يحدد العناصر اللزمة لتيسير العمل سواء عناصر مادية أو بشرية .

٥. يساعد على معرفة المشاكل المتوقع حدوثها و العمل علـــى تلافيها أو الإستعداد لها .

٦. أدات لتوفير النفقات حتى يساعد على إختيار الأولويـــات من البدائل المختلفة .

٧. ضابط للأعمال و الأنشطة التى تؤديها المكتبة ، فبدون يصعب الرقابة على الأعمال و التأكد من مدى مطابقتها للأهداف و البرامج و السياسات الموضوعة .

إذن معنى ذلك أن التخطيط يعد ضرورة و عملية مستمرة لتقرير البدائل و المتغيرات و لوضع القرارات المناسبة ، لذلك لا يمكن لأى مكتبة أن تستغنى عن التخطيط .

عناصر هامة فى عملية التخطيط :

١. الزمن
٢. المعلومات و البيانات
٣. المرونة
٤. التمييز بينه و بين الأهداف و القرارات و السياسات

◆ **الزمن :**

و فى هذا العنصر هناك نوعان من الخطط و هى خطط طويلة المدى و خطط قصيرة المدى ، و الوقت أو الزمن هنا يقصد به المدى الزمنى الذى تكون فيه الخطة نافذة المفعول أى منذ الوقت الذى تبدأ فيه إلى الوقت الذى تكون فيه أهدافها قد تحققت بالفعل ، و فيما يلى إيضاح لذلك :

١. **الخطط طويلة المدى :**

و هى خطط إستراتيجية تنظر للمكتبة نظرة شاملة قد تكون تطوير شبكة من المكتبات التى تربط المكتبة بمجموعة مكتبية خلال فترة من الزمن محددة ، و مدتها من خمس إلى عشرة سنوات مثال ذلك :

- إنشاء شبكة من المكتبات الجامعية
- إنشاء شبكة من المكتبات العامة فى منطقة معينة .

و يمكن القول أن الخطط طويلة المدى ما هى إلا الأهداف العامة و السياسات و الإستراتيجيات التى تحكم الحصول على و إستخدام و تنظيم الموارد لتحقيق هذه الأهداف .

الصعوبات التى تواجهها هذه الخطط :

من أبرز الصعوبات التى تواجهها هذه الخطط هى أنها تتعامل مع المستقبل و حدوث متغيرات و هذا يعد أمرا محتمل الحدوث ، لهذا ينبغى أن تكون الخطط طويلة الأجل مرنة و يمكنها التكيف مع هذه التغيرات ، و المقصود هنا بالمرونة هي المرونة فى تحقيق الأهداف .

٢. <u>الخطط قصيرة الأجل :</u>

غالبا ما تكون مدتها سنة واحدة ، و الخطط قصــــيرة المدى هى تخطيط إجرائى يعكس الإجراءات يوم بيوم و هــى أقصر تحديدا و أسرع تنفيذا للفعل .

- <u>المعلومات و البيانات :</u>

حيث أن البيان هو عبارة عن معلومات خـــام لــم تعالج بعد ، أما المعلومة فهى بيان معالج و موضوع فى قالب ما لتوصيل فكرة ما ، و هى تستهدف تغيير حالـــة ذهنيـــة و تهدف لتوصيل شيء ما و تغيير الحالة المعرفية للمتلقى .

هذا و فى التخطيط لابد مـــن توافـــر المعلومـــات و البيانات معا لكى يكون التخطيط دقيقا ، و المعلومـــات فـــى المكتبة غالبا ما تكون عن الأنشطة و العمليات و الموظفيـن و إستخدام المكتبة و المستفيدين فى فترات مختلفة و المصادر و الخدمات لبتى يجب أن تقدمها .

- <u>المرونة :</u>

فالتخطيط عبارة عن مواجهة إحتياجات متغيرة ، لـهذا فينبغى أن يسمح بقدر مناسب من المرونة تكفل مواجهة هـــذه التغييرات من خلال مراجعة الأولويات و المراجعة المســتمرة بصفة دورية للخطة .

◆ **التمييز بين الأهداف و السياسات و القرارات :**

١. الأهداف :

سبق الحديث عنها .

٢. السياسات :

هى المرشد العام الذى يضع الحلول و القيود و الإتجاه الذى ينبغى أن يسير خلاله العمل الإدارى سواء كانت هذه السياسات مكتوبة أو شفوية ، هذا مع الوضع فى الإعتبار أن السياسات المكتوبة أفضل من الشفوية و ذلك لوضوحها بالنسبة للمستفيدين ، هذا مع الوضع فى الإعتبار أن السياسات سواء كانت مكتوبة أو شفوية تعتبر مرشدا للفكر و العمل .

و يكمن الإختلاف بين الهدف و السياسة فى أن السياسة هى الطريق الذى تسير فيه القرارات حتى نصل لنهايات الأهداف ، أيضا فإن السياسة لابد و أن تكون نافذة المفعول فى اليوم الذى تصاغ فيه و تستمر فاعلة حتى تراجع أو تلغى ، بينما الهدف يمكن التعديل فيه و لكن السياسة من الصعب التعديل أو حتى التغيير فيها بسرعة و سهولة .

مثال ذلك :

القانون يرسم سياسة ، و لكن الأهداف تتغير من سنة لأخرى ، كما أن كل المكتبات و مراكز المعلومات لها سياسات سواء

كانت مكتوبة أو غير مكتوبة معقولة أو غير معقولة ، متبعة أو غير متبعة ن مفهومة أو غير مفهومة ، كاملة أو غير كاملة .

لماذا السياسات ؟

لأن السياسات هى الطرق التى توصل لتحقيق الأهداف و هذا يكون كالأتى :

١. عدم وجود سياسة يعنى أن يعاد بحث كل مشكلة من المشكلات و كل موقف من المواقف من خلال أفراد مختلفين و تكون النتيجة هى ضياع الجهد و صدور قرارات متضاربة .

٢. وجود سياسات يجعل من الممكن توزيع المسئوليات و توضيح العلاقات مما يجعل 'تخاذ القرارات أسهل و فى شكل متناسق .

هناك نوعين أساسيين من السياسات و هما :

١. نوع يخدم وظائف المكتبة و يخدم أداؤنا نحن المكتبيين كسياسات الفهرسة و التصنيف و التزويد .

٢. نوع يخدم الوظائف الإدارية للمنظمة كسياسات تتعلق بالتخطيط و التوظيف و الرقابة ...

مثال ذلك :

هل تتبع المكتبة المستوى الأول للفهرسة أم الثانى أم الثالث ، و ذلك بالطبع وفق ما يتفق مع طبيعة المستفيدين ، ثم هل تتبع تقنين معين فى المكتبة أم لا ، و هذا هو ما يعرف بسياسة المكتبة ، أيضا سياسة المكتبة فيما يتعلق بالترتيب و المداخل و تبادل التسجيلات الببليوجرافية مع المكتبات الأخرى و سير العمليات من عملية لأخرى .

و ينبغى أن يتوافر فى هذه السياسات :

١. أن تعكس الأهداف و الخطط.
٢. أن تحقق قدرا كبيرا من الثبات.
٣. أن تكون مكتوبة.
٤. أن تميز ما بين القواعد و الإجراءات .

مزايا وضع السياسات :

١. أن تصبح السياسات متاحة للجميع و فى الشكل نفسه مكتوبة يقرأها الجميع وواضحة .
٢. يمكن الرجوع إليها عند الخلاف (أى يمكن الإحتكام إليها).
٣. يمكن تلقينها للموظفين الجدد لمنع ضياع الجهد فى تعلم سياسة المكتبة .

٤. أنها تجعل المدير (و هو من يضع السياسة) يفكر مرات و مرات قبل وضعها ، أى تجعله يفكر فى كل الجوانب المتصلة بالسياسة من إجراءات لكى تكون السياسة أمنية و متسقة وواضحة و متكاملة و متناسقة . .

٥. تخلق الثقة ما بين المدير و العاملين ، و ما بين المكتبة ككل و المستفيدين منها .

٣. القرارات :

تعتبر هى عملية الإختيار ما بين البدائل نظرا لأن الإختيار الفعلى بين البدائل هو جوهر عملية التخطيط ، فإن القرار ينبغى أن يتم من خلال عمل ذهنى ، أى يستهدف ترجيح واحد من الإختيارات (البدائل) الذى يعتقد متخذ القرار أنه الإختيار أو البديل الأمثل .

معنى هذا أنه :

١. ينبغى أن يتوافر مجموعة من البدائل كما ينبغى أن تكون الإدارة على وعى بكل البدائل الممكنة و كل العوامل التى ينبغى أن تؤخذ فى الحسبان .

٢. إن إتخاذ القرار نتيجة أنه عملية ذهنية أو عملية فكرية تعتمد أساسا على المعلومات فهى مفتاح الأساس لعملية الإختيار و الترجيح .

٣. إتخاذ القرار يتضمن مزجا بيـــن التفكـير و التقريـر و التصرف (أى التنفيذ) ، هذا و ينبغى أن نعى أن أى قــرار يتضمن بعض المخاطر و عدم اليقين لأننا لا نستطيع معرفــة مدى صوابه إلا بعد تنفيذه .

و يساعد فى عملية الإختيار السليم للقرار المناسب :

١. **الخبرة :**

بمعنى أن أخطاء الغير أو نجاحات الغير ينبغى أن توضـــع فى الإعتبار (الخبرة الشخصية أو خبرة الغير).

٢. **التجريب :**

أى نأخذ كل بديل من البدائل و نجرى تجربة توضح نتيجتـــه ، و لكن يعيبـــه أنه مكلف جدا و مضيع للوقت .

٣. **البحث و التحليل :**

و هو من أكثر الأساليب شيوعا و فاعلية (أى نحلل كل بديـل من البدائل) ، و قد نستخدم التجريب و لكنه لا يكـــون هـــو المصدر الأساسى لنا .

مراحل عملية التخطيط :

تتمثل مراحل عملية التخطيط فى ثمانية مراحل و هى :

١. تحديد الأهداف
٢. تشخيص الأوضاع الحالية
٣. تقرير إحتياجات المستقبل و التنبؤ بها
٤. التعرف على البدائل و إختيار البديل الأمثل
٥. تحديد المتطلبات و الأعمال الضرورية
٦. برمجة الخطة
٧. وضع الخطة موضع التنفيذ
٨. تقييم الخطة و متابعتها

و فيما يلى تفصيل للعناصر السابقة :

- **أولا تحديد الأهداف :**

سبق الحديث عنها ، و تكمن أهمية هذه المرحلة فى أنها تساهم فى تحديد الأنشطة و البرامج و ما تحتاجه من إمكانيات و متطلبات .

- **ثانيا تشخيص الأوضاع :**

و هى مرحلة جمع و تحليل البيانات عن الأوضاع الحالية للمكتبة ، و يهم فيها الجوانب الآتية :

١. المصادر :

حيث ان ذكر المصادر التى نعتمد عليها و البيانات التى قد نحتاجها و مسوح عن الخدمات المكتبية الشبيهة و الممكنة من خلال مؤتمرات و إحصاءات عنا أو عن مكتبة أخرى شبيهة أو الجهود و الخطوات المبذولة على مستوى قومى أو محلى ، و نعمل إستمارة إستطلاع رأى (إستبيان) و نقوم بتوزيعه على المستفيدين لبيان مدى إستفادتهم من الموجود و ما يأملون وجوده فى مكتبتهم مثلا .

٢. الجوانب التى نجمع حولها المعلومات و هى :

- إحتياجات المستفيدين و عاداتهم
- مستويات المستفيدين و نوعياتهم
- مصادر المعلومات التى تجيب و تحدد هذه الإحتياجات و مدى قدرتها على تحقيق الإفادة
- الخدمات التى تقدم لهؤلاء المستفيدين
- الإمكانيات الموجودة سواء كانت مصادر مالية أو بشرية
- تأثير البيئة الخارجية و الداخلية على هذه الأوضاع سواء كانت جوانب محلية أو جوانب من البيئة الخارجية .

- **ثالثا مرحلة تقرير إحتياجات المستقبل و التنبوء بها :**

و هى مرحلة التنبؤ بمـــا يجـــب أن تكـــون عليـــه الأنشطة و البرامج فى المستقبل ، و لا يعنى التنبؤ بـــالقرارات التى ستتخذ و لكن تحديد القرارات التى ينبغى أن تتخـــذ فـــى الحاضر ضمن الخطة إعدادا و إستعدادا لإحتياجات متوقعـــة فى المستقبل .

فى هذه المرحلة يتم المقارنة ما بين الهداف التى تعمـل المكتبة على تحقيقها و ما بين التنبؤات أو التوقعات المحتمـــل حدوثها فى المستقبل ، و هذه المقارنة ســـــتبرز الثغـــرات أو الفجوات التى ينبغى التغلب عليها حتى مرحلة تحقيق الأهداف ، و يمكن فى هذه المرحلـــــة الإعتمـــاد علـــى الأســـاليب و المؤشرات الإحصائية .

- **رابعا التعرف على البدائل و إختيار البديل الأمثل :**

تتطلب دراسة كل بديل من البدائـــل المتاحـــة بعـــد البحث عن البدائل فى ضوء الأوضاع و الإمكانات و طبعـــا الفروق ، فبين البدائل لا تتضح إلا بعد دراسة كل بديل مـــن البدائل كالتقرير ما بين تطبيـــق إســـتخدام تصنيـــف ديـــوى العشرى و مكتبة الكونجرس .

هذا و المجالات التى قد نجد فيها بدائل عديدة منها موقع المكتبة و سبل الشراء و التزويد و أشكال و نوعيات المواد و طرق التجهيز و الإعداد و أدوات الإسترجاع و نوعياتها و إدخال الميكنة ، هذا و ينبغى أن نضع فى إعتبارنا العوامل الفنية و الإقتصادية .

- **<u>خامسا تحديد المتطلبات و الأعمال الضرورية :</u>**

و هى المرحلة التى يقرر فيها المخطط بعد أن حدد الأهداف و درس الأوضاع و توصل إلى تقديرات و تنبؤات و تعرف على البدائل ، و بعد كل هذا يحدد الأعمال المطلوبة لتحقيق الأمل المنشود .

و تعتبر هذه المرحلة هى مرحلة حاسمة إذا يترتب عليها ماذا ينفذ و من ينفذ و ما المطلوب من أجل هذا التنفيذ من موارد مادية و بشرية و حجمها و كميتها .

- **<u>برمجة الخطة :</u>**

<u>البرنامج :</u>

هو بيان تفصيلى بالأنشطة و العمليات التى تؤدى خلال وقت معين بحيث يتضمن تفصيلات هذه العمليات و توزيعها على من يقومون بها (المسئولون عن التنفيذ)، و توزيعها أيضا بحيث يراعى الوقت و التكاليف .

هذا و تختلف البرامج من حيث الحجم و الأهمية كأن يكون البرنامج مثلا يقتصر على عمل قسم أو وحدة إدارية مثلا كبرنامج إعادة تصنيف أو برنامج إعادة فهرسة ، كما قد تكون برنامج رئيسى يشتمل على إعادة الهيكل التنظيمى للمكتبة ، فالمفروض أن يكون كلاهما متناسق أو متعاون .

خطوات إعداد البرنامج :

١. النتائج المستهدفة فى بداية الخطة .
٢. النتائج المستهدفة لكل مرحلة إذا قسمنا الخطة لمراحل .
٣. الأنشطة و العمليات الواجب تنفيذها فى كل مرحلة .
٤. تقسيم هذه الأعمال و الأنشطة لخطوات عمل محددة و ضوابط تنفيذ هذه الخطوات .
٥. وضع الأولويات فى تنفيذ هذه الخطوات و الدليل لتنفيذ هذه الخطوات هو الزمن (الوقت) ، بمعنى أى الخطوات يتم تنفيذه مسبقا .
٦. يلى ذلك تحديد المسئولين عن تنفيذ كل خطوة من هذه الخطوات .
٧. وضع ميزانية تقديرية لهذه العمليات (و هى عبارة عن كشف أو بيان بالموارد أو الأموال المخصصة للتنفيذ فى هذه

الخطة) ، و هذا البيان يكون فى صورة كمية (و نعنى بكمية هنا يقديرات فى شكل أرقام نضعها و نعرف دلالتها)

٨. جدولة الوقت اللازم لمراحل التنفيذ .

- **سابعا وضع الخطة موضع التنفيذ :**

تعد مرحلة تنفيذ الخطة هى المرحلة التى يتم فيها تنفيذ الخطة بعد إعتمادها (و يقصد بإعتمادها هنا الموافقة على تنفيذها) و ذلك لأنه يرتبط بالتنفيذ بطبيعة الحال و يعنى أيضا توفير التدابير القانونية و الإدارية و المالية للتنفيذ و تحديد المسئولين و سلطاتهم و مسئولياتهم .

- **ثامنا تقييم الخطة و متابعتها :**

مرحلة متابعة تقييم الخطة و الرقابة عليها ، و هذه المرحلة يتم فيها المراجعة المستمرة و التقييم المستمر لتنفيذ الخطة و إبراز التغيير الذى يتلائم مع التطورات المفاجئة أو التعديل اللازم لمواجهة أى إنحراف فى التنفيذ ، و يقتضى ذلك بطبيعة الحال نوع من التغذية المرتدة (التلقيم المرتد) ، و بذلك تكون عملية التخطيط متكاملة .

ينبغى أن تكون عملية التخطيط مستمرة فى المكتبة نظرا أهميتها و خاصة فى الدول النامية حيث قلة الموارد المادية تؤدى للعجز عن تحقيق الأهداف ، فقلة المتاح و كثرة

المرغوب تبرز لنا أهمية التخطيط بإعتباره عملية موازنة بين هذا المتاح و ذلك المرغوب .(٢)

معنى ذلك أن التخطيط يعد من أهم الوظائف التـــى تقوم بها الإدارة الحديثة فهو بداية أى عمل إدارى و يتمثل فى عملية إتخاذ القرارات التى تؤثر علـــى أنشـــطة و خدمـــات المكتبات و مراكز المعلومات .

هذا و نظرا لأهمية التخطيـــط ينبغـــى المراجعـــة المستمرة للخطط و متابعة تنفيذها فى ضوء كافة المتغيرات و المؤثرات ، فيحد التخطيط أهداف المكتبة و مراكز المعلومات و يساعد فى تحقيق الأهداف ، و بذلك فـــهو عمليـــة فكريـــة بالدرجة الأولى ، و بدونه تنفيذ الأمور بعشوائية و مـــن ثـــم يوفر الوقت و الجهد و المال .(٣)

خلاصة القول :

التخطيط علم و فن معا يستلزم بعد نظـــر المخطـــط و توافر قدر كاف من المعلومات الدقيقة و الحديثة أمامه قبل البـــدء فى التخطيط ، فالتخطيط هو لب و جوهر العملية الإداريـــة ، و يهدف للتقليل من الخطار المستقبلية المتوقع حدوثها فى المكتبـــة أو مركز المعلومات و إيجاد الحلول المناسبة لها قبل حدوثـــها و العمل على تلافيها قدر الإمكان .

هذا و يعد التخطيط ذو أهمية خاصة للمكتبات هذه الأيام نظرا للمتغيرات العديدة التى تواجها المكتبات فى العصر الحديث من ضعف فى الميزانيات و قلة فى الأيدى العاملة المدربة و إرتفاع أسعار الأوعية و الأثاثات و التجهيزات المكتبية و تغير و تنوع إحتياجات و إهتمامات المستفيدين .

و بذلك فهو يسعى لأداء مجموعة من الوظائف فى المكتبة أو مركز المعلومات ، حيث يقوم بتحديد أهداف المكتبة بوضوح مع المساهمة فى القيام بالوظائف الإدارية الأخرى فى ضوء المتاح و خفض الوقت و الجهد و الحد من القرارات العشوائية و يسهل من التعامل مع المواقف الصعبة التى يمكن أن تواجهها المكتبة بوضع البدائل المناسبة الممكنة و تشجيع الفكر المنظم العلمى .

و على ذلك فهى تعتبر بمثابة المعيار الذى يمكن من خلاله الحكم على مستوى الأداء فى المكتبة ، كما يوفر الأمن و الأستقرار النفسى للعاملين و يسهم فى زيادة فاعلية عطاءهم المهنى فى المكتبة .(٤)

هذا و تتم عملية التخطيط بعد عملية تحديد الهداف العامة و الدقيقة للمكتبة أو مركز المعلومات ، ثم عملية وضع مجموعة من الفروض و البدائل الممكنة لتحقيق هذه الأهداف فى ضوء

بعض المبادىء و المفاهيم التى يسترشدون بها فى أداءهم بكـــل مرحلة من مراحل الخطة .

هذا و يتم التحديد الدقيق لمجموعة العمليات و الأنشـــطة الواجب إنجازها فى كل مرحلة بالخطـــة و تحديـــد الأشـــخاص الموكول إليهم تنفيذها و الأدوات المساعدة لهم فـــى ذلـــك ، وو تعيين الميزانيات اللازمة عند التنفيذ ، ثم يتم بعد ذلـــك إقـــرار الخطة و إعلان قبولها و البدء فى تنفيذها مع أهمية المراجعـــة الدورية المستمرة لأداءها .(٥)

و تنقسم الخطط إلى أربعة مستويات هى : خطط طويلـــة الأجل و تغطى خمس سنوات لأكثر و خطط متوسطة الأجـــل و تغطى من سنتين لخمس سنوات ، و خطط قصـــيرة المـــدى و تغطى يوم واحد أو أسبوع أو شهر أو ثلاث أشـــهر أو ســـت أو عام كامل بحد أقصى سنتين مثلا ، و هناك الخطط الطارئـــة و تكون قابلة للتنفيذ فى التو و اللحظة ، و غالبا ما تكـــون نتيجـــة ظروف مفاجئة طارئة تطرأ على المكتبة أو مركز المعلومـــات كسرقة بعض الأوعية مثلا . (٦)

هذا ولزيادة فاعلية الخطط لابد و أن تتسم بالمرونة و الثبات و الإستمرارية و الوضوح و البساطة و الواقعيـــة ، و أن يشترك فى إعدادها كافة العاملين فى المكتبـــة أو مركـــز

المعلومات كل فى مجال تخصصه للإفادة مـــن خبراتـــهم و مهارتهم و الإعلان عنها لكافة العـــاملين و تقبلـــهم جميعـــا للإلتزام بتنفيذها .(٧)

- **التنظيم الإدارى :**

تعريف التنظيم :

التنظيم هو بناء من صنع بشرى (أى قابل للتغيـير) يهدف لإنشاء نسق أو نظام يمكن العاملين من أداء أنشـــطة محددة فى إطار تحقيق أغراض و أهداف و برامج المنظمـــة (أو المكتبة).

أو هو : تجميع و تقسيم لأنشطة المنظمـــة أو الهيئـــة وفقـــا لأسس و مبادىء معينة و تحديد العلاقـــات بيـــن الوحـــدات الناتجة عن هذا التقسيم بهدف إيجاد هيكل ذى فاعلية و كفاءة يمكن من خلاله أداء الأنشطة و البرامج ...

نخرج من هذا التعريف بعدة نقاط و هى :

١. أن هذا التنظيم من صنع بشرى ، أى أنه غير ثابت و غير مقدس و قابل للتغيير فـــى ضـــوء الأهـــداف و الـــبرامج و الأنشطة .

٢. هذا التنظيم يفترض وجود أكثر من شخص .

٣. هذا التنظيم يقتضى حصر أوجه النشاط التى تقوم بها المؤسسة أو الهيئة ثم تقسيم هذه الأنشطة أو المهام لوحدات متجانسة .

٤. كل مجموعة من هذه الأنشطة يقتضى أن يتولى تنسيقها و الإشراف عليها أحد المسئولين أو أحد العاملين لكى يتولى الإشراف على تنفيذ الأنشطة التى تقوم بها هذه الوحدة .

٥. لابد أن تكون العلاقات بين هذه الوحدات واضحة ، و بعبارة أخرى لابد أن تكون خطوط السلطة و المسئولية و الإتصال بين هذه الوحدات واضحة و محددة .

٦. هذا التنظيم ينبغى أن يكون محققا لأغراض و أهداف المكتبة (المنظمة) .

<u>أهمية التنظيم :</u>

١. الإستفادة القصوى من القوى البشرية فى المكتبة .
٢. التنسيق و التوازن فى توزيع الأنشطة على الإدارات المختلفة .
٣. زيادة الفاعلية الإدارية للمنظمة (فكلما زاد تنظيم العمل كلما زادت فاعلية الإدارة).
٤. المساعدة فى تدعيم نمو المنظمة .
٥. يساهم فى تكوين القادة و المشرفون و تنمية خبراتهم .

مكونات التنظيم الإدارى :

لكى تتم عملية التنظيم هناك عناصر أساسية تؤثر فى بناء هذا التنظيم و هى :

١. الأهداف
٢. الأنشطة
٣. الموارد البشرية
٤. الموارد المادية

- **الأهداف :**

فمن الأهداف تأتى الأنشطة و الوظائف و الأعمال .

- **الأنشطة :**

من الوظائف و الأنشطة يمكن تكوين وحدات متجانسة .

- **الموارد البشرية :**

من الموارد البشرية يتم تكوين مجموعات متجانسة سواء ممن يقومون بالعمل الفنى أو الإدارى أو الإشراف .

- **الموارد المادية :**

و من الموارد المادية سواء كانت مبانى أو أجهزة ... تأتى عوامل تؤثر على أسس التنظيم سواء كان جغرافى أو حسب الشكل ، و يلاحظ على هذه المكونات أنه كلما كبرت المكتبة كلما تعقد التنظيم ، كما يلاحظ أنه لا يوجد نوع واحد من

التنظيم ، بل و تختلف الخطط التنظيمية تبعا لطبيعة المكتبـــة و طبيعة أهدافها و إمكاناتها المادية و البشرية .

الأسس و المبادىء التى يقوم عليها التنظيم الإدارى :

١. أسس و طرق الترتيب
٢. التدرج الإدارى و الهرمية
٣. المركزية و اللامركزية
٤. السلطات و المسئوليات
٥. تفويض السلطات
٦. مدى الرقابة أو نطاق الإشراف
٧. وحدة الأمر
٨. الإتصالات الإدارية
٩. التنظيم غير الرسمى

و فيما يلى تفصيل لكل ذلك :

أولا أسس و طرق الترتيب :

هناك أكثر من طريقة للتنظيم فى المكتبات و مراكـــز المعلومات ، فهناك الأساس أو الطريقة وفقا للوظيفة حيث يتم تكوين الهيكل و تقسيماته بعد تحليل للوظائف و الأنشطة التـى تقوم بها المكتبة او مركز المعلومـــات ، و تجمـــع الأنشـــطة المتكونة معا بحيث تكون كل مجموعة منها قســم ، و هنـــاك

أيضا التقسيم وفقا للمستفيد بحيث يمكن تقسيم العمل في المكتبة أو تقسيم المكتبة نفسها لأقسام وفقا للمستفيد الذى يتلقى الخدمة ، فنجد أقسام لخدمة الأطفال مثلا أو المعاقين أو الشباب أو المرأة ...

و هناك أيضا التقسيم وفقا للموضوع و يتبع أساسا فى المكتبات التى تتمتع بكثافة كبيرة من الأوعية المتخصصة فى مجال معين ، كما هناك أيضا التقسيم الجغرافي بحيث يمكن تقسيم المكتبات وفقا للأماكن الجغرافية التى تقدم فيها الخدمة ، أيضا يمكن التقسيم وفقا لشكل الأوعية أى وفقا لطبيعة المادة التى تحتويها المكتبة و التى عادة تتطلب معالجة نوع خاص فنجد مكتبات للخرائط و الأفلام و المواد الأرشيفية ...كما هناك أيضا التقسيم وفقا للمنتج الذى تقدمه المكتبة كالبطاقات البيليوجرافية .

<u>و نلاحظ على ما سبق الآتي :</u>

١. أن أكثر هذه الطرق شيوعا و منطقية هو التقسيم وفقا للوظيفة ، أى من خلال تجميع الأنشطة لخلق الأقسام و الوحدات و تسمى هذه الطريقة تحليل الأنشطة .
٢. أن المكتبات فى العادة ما تستخدم أكثر من طريقة للتنظيم ، ففى مكتبة عامة نجد هناك قسما للإعارة (تقسيم وفقا

للوظيفة) ، و مكتبات فرعية (تقسيم جغرافـــى) ، و قســم خاص بالأطفال (تقسيم وفقا للمســـتفيد) ، و قســم للمـــواد السمعية و البصرية (تقسيم وفقا للشكل) .

أهمية و قيمة إتباع التقسيم وفقا للوظيفة :

١. يجمع الوظائف التى تحتاج لتخصص معين معـــا و هـــو منطقى .
٢. يحقق التنسيق و الترابط و هذا هو الغرض من التنظيم .
٣. من الطبيعى أن يعكس الوظائف الأساســـية و الجوهريـــة التى تحقق أهداف المكتبة .

ثانيا التدرج و الهرمية :

و يقصد بالتدرج هو أن ترتب الوظائف على أســـــاس هرمى يحدد فى النهاية شكل التنظيم الإدارى للمكتبة ، و مـــن الطبيعى فى هذا التدرج أن يحدد الوظـــائف الإشـــرافية (أى يحدد المشرف و المدير) ، و لاشك أن هذا التدرج يؤدى إلى وظيفتين أساسيتين و هما :

١. يعكس العلاقات بين أجزاء التنظيم الإدارى الواحد .
٢. يخدم كوسيلة للإتصال بين هذه الوحدات ، فضلا عن أنـــه يسهم فى بيان و تحديد طبيعة الإختصاصات و المسئوليات و تحديد مراكزها و مكانها ضمن التنظيم .

فوائد التدرج و الهرمية :

١. تسهيل القيام بوظائف التنظيم

٢. منع تركيز السلطة

٣. سهولة الإتصال

و نميز فى هذا التنظيم أربع أنماط و هى :

١. التنظيم التنازلى

٢. الخط الإستشارى

٣. التنظيم الوظيفى

٤. اللجان

- **التنظيم الإدارى :**

و هو يعكس علاقة ثابتة أو يشير إلى المسئولين عـــن صنـــع القرار ، أى الذين لهم مواقع أو أماكن على خطوط التنظيـم و يعبر عنها بخط متصل .

- **التنظيم الإستشارى :**

و يقصد به الإستشاريون الذين لهم ســلطة إتخـاذ القــرار و بالتالى فهم ليسوا مسئولين و ليـــس لديـــهم ســلطات ، فـــهم إستشاريون يتولون وظائف إستشارية فقط و يعبر عنهم بخـــط متقطع .

- **التنظيم الوظيفى :**

و هو يجمع ما بين التنظيم التنازلى و الإستشارى معا .

- **اللجان :**

و هو نوع يستخدم لمعالجة موضوعات محددة و غالبا فى أوقات محددة أو قد تكون لجان دائمة للمساعدة فى دراسة و بحث موضوعات معينة .

- **ثالث تفويض السلطة :**

و يقصد به تكليف أو القيام بتنازل الرئيس عن عدد من سلطاته إلى عدد آخر من المشرفين ليقوم ببعض واجباته أو ممارسة بعض سلطاته ، و من **فوائد تفويض السلطة :**

١. يؤدى لتوفير وقت الرؤساء.
٢. يساعد على سرعة إنجاز الأعمال .
٣. يساعد على سرعة و زيادة خبرة هؤلاء الموظفين الذين تفوض إليهم السلطة ليتحملوا المسئوليات عندما يمارسون وظائف الرؤساء .
٤. هذا و قد لوحظ أن بعض الرؤساء لا يحبذون تفويض سلطاتهم إما لإنعدام الثقة أو الرغبة فى تركيز السلطة فى شخصه أو الخوف من زيادة نفوذ المرؤسين أو الجهل بالنظم الإدارية أو الجهل الإدارى ، أو لبعض الأسباب التى ترجع

للمنظمة نفسها كنقص الموظفين أو عدم إستقرار طبيعة العمل أو صغر حجم المنظمة أو عدم تحديد واجبات الوظائف و سلطاتها .

- **رابعا وحدة الأمر :**

هذا المبدأ يعنى أن كل فرد فى التنظيم ينبغى أن يتلقى التعليمات من شخص واحد أو من مسئول واحد فقط و هو المدير نفسه و ذلك لأن تعدد المشرفين يؤدى إلى التضارب و التداخل فى تنفيذ هذه المعلومات .

- **خامسا : مدى الرقابة أو نطاق الإشراف :**

المقصود به تحديد العدد من المرؤسين الذين يمكن للرئيس أن يشرف عليهم بكفاءة ، و هناك معايير لذلك و هى :

١. الأنشطة التى يشرف عليها : فإذا كانت الأنشطة متجانسة يمكن أن يزيد العدد ، أما إذا كانت الأنشطة مختلفة فمن الممكن أن يكون العدد أقل .

٢. الوقت المخصص : فيجب أن يتناسب الوقت مع عدد الأعمال التى يشرف عليها الفرد .

- **سادسا المركزية و اللامركزية :**

ينبغى أن نميز هنا بيـــن معنيـــن للمركزية و اللامركـــــزية و هما :

١. المعنى الأول : هو مركزية أو لامركزية الإدارة و يقصـــد بها التحكم فى عدد الوحدات التى يمكن أن تخضع لمســـئول إدارى ، و اللامركزية فى هذا المعنى أن توزع الســـلطات و حرية إتخاذ القرار على الوحدات .

٢. المعنى الثـــانى: هـــو مركزيـــة و لا مركزيـــة الأداء ، فمركزية الأداء تعنى إنجاز عمليات معينة و لتكن العمليـــات الفنية التى تتم بشكل مركزى ، أما اللامركزية فتعنـــى هنـــا توزيع الأنشطة على الوحدات المختلفة .

هذا و هناك من يؤيد مبدأ المركزية ، و البعض الآخـــر يؤيد مبدأ اللامركزية ، و لكل منهما مميزاته و عيوبه و فيمـــا يلى إيضاح لذلك :

- **مزايا الإتجاه نحو المركزية :**

١. توجيه أساليب العمل و أنماط النشاط .
٢. السيطرة على مصادر المعلومات .

٣. توجيه أدوات العمل و التقنينات كالقواعد و نظم الفهرسة و التصنيف و الترتيب و استفادة الكاملة من الكوادر و الفنيين .

- **عيوب الإتجاه نحو المركزية :**

١. أنها تؤدى لوجود إختناقات فى الأعمال أو الأنشطة مما يؤثر على سرعة الأداء و على تكيفه مع البيئة المحيطة .
٢. أنها تفترض عدم وجود قيادات يمكن أن تفوض إليها السلطة و بالتالى يمكن أن يتحقق من خلالها تدرج فى التنظيم .
٣. تحول الرئيس الإدارى الأعلى و تجعله يؤدى أعمالا لا تتنافى مع طبيعة وظيفته الأساسية من وضع السياسات و البرامج و المشروعات .

- **مزايا اللامركزية :**

١. مرونة فى تقديم الخدمات دون تعقيدات ز
٢. السرعة و عدم الإرتباك فى إتخاذ القرار فى مواقع العمل .
٣. عدم التعارض فى الإدارة العليا و الإدارات الأخرى .
٤. سهولة إكتشاف نقاط الضعف و علاجها .

٥. يؤدى الشعور باللامركزية إلى أن المشرفين البسطاء في مستوى الإشراف المتوسط يشعرون بالمسئولية و بالتالى يؤدون أعمالهم بشكل أفضل .

◆ **عيوب اللامركزية :**

١. تؤدى لتفتيت المجموعات .
٢. قد تتكلف ميزانية أكبر و تجهيزات أكبر .
٣. قد يؤدى لإنعدام التنسيق في العمل .
٤. قد لا تحقق الإستفادة مثلى من المهارات الخاصة للموظفين .

◆ **العوامل التى تؤثر في إختيار المركزية أو اللامركزية :**

١. حجم الوحدات أو المنظمات نفسها .
٢. مدى توافر الموظفين سواء كانوا مسئولين أو فنيين .
٣. مدى توافر الأساليب و الطرق للرقابة و المتابعة .

هذا و بالرغم من أنه قد يبدو أن كل من اللامركزية و اللامركزية متعارضتين إلا أنه يمكن للمكتبات و مراكز المعلومات أن تمزج فيما بينهما في إطار وسط بحيث يمكن أن يكون هناك مركزية في التخطيط و لا مركزية في التنفيذ . كما قد تكون هناك موكزية في العمليات الفنية و الأنشطة التى تتطلب مهارات مختلفة و لا مركزية في الخدمات .

هذا و من الممكن أن تتوافر وسـائل تسـاعد علـى تحقيق إسلوب ناجح لهذا النمط الوسطى ما بين المركزيـة و اللامركزية ، لهذا نطلق عليه نمط المركزية المنسقة .و يدخل فى إطار هذه الوسائل عملية إنشاء فهارس موحـدة لتسـجيل جميع المقتنيات و توحيد أدوات العمل و الإستفادة الصحيحـة بالكوادر البشرية ، بمعنى وضع الإنسان المناسب أو الموظف المناسب فى المكان أو الوظيفة المناسبة .

- **طرق التحليل التنظيمى :**

عند مواجهة أى مشكلة تنظيمية كإرتفاع التكلفـة أو ضياع الوقت و الجهد أو النتائج الغير مرضيـة فإننـا نلجـأ لإستخدام الإسلوب العلمى لحل هذه المشكلات و الذى يتلخص كما سبق الذكر فى الخطوات التالية :

١. تحديد المشكلة بوضوح
٢. جمع الحقائق و تحليلها
٣. تقرير الحلول البديلة لإختيار البديل الأمثل
٤. إعداد الخطة التنظيمية و متابعة النتائج و تقييمها

- **أهم الطرق المستخدمة فى جمع الحقائق و تحليلها هى :**

١. الخرائط و الهياكل التنظيمية
٢. الأدلة التنظيمية

٣. خرائط توزيع العمل

٤. خرائط سير العمل أو تدفق العمليات

و فيما يلى تفصيل لكل ذلك :

- **الخرائط و الهياكل التنظيمية :**

و هى تعتبر تمثيل خطى أو بيانى للهيكل أو التركيب التنظيمى للمنظمة ، أو هى بعبارة أخرى تصوير واقعى لهذا الهيكل وقت إعداده ، و هى تتضمن و تشير إلى إبراز العلاقات التنظيمية بين وحدات المنظمة من خلال خطوط السلطة و المسئولية ، و لعل أهميتها تكمن فى أنها تبين المناصب الإدارية المختلفة و التسلسل الإدارى و خطوط إنسياب هذه السلطة و المسئولية .

أهمية هذه الخرائط :

تكمن أهمية هذه الخرائط التنظيمية فى أنها تساعد فى إكتشاف و تحديد مشاكل التناقض فى التنظيم و إكتشاف و تحديد النشاطات غير المتشابهة التى تُكلف بها وحدة من الوحدات أو فيما يتعلق بمدى الرقابة لمشرف أو لمدير أحد الوحدات أو مشاكل الإشراف مزدوجة .

هذا و تتنوع الخرائط التنظيمية من رسوم بسيطة لرسوم أكثر تعقيدا ، إلا أنه من الضرورى لكل مكتبة أو

مركز معلومات بصرف النظر عن حجمه أن يكون لديه خريطة تنظيمية و أن تكون متاحة لجميع العاملين حتى يتفهموا العلاقات التنظيمية للمنظمة ، و هى تتضمن أكثر الطرق المشروعة للتعبير عن الشكل الإدارى للمكتبة .

استعمال هذه الخرائط :

تستخدم هذه الخرائط فى حصر الأنشطة و الوظائف الأساسية فى المجتمع و تقسيمها إلى وحدات و تحديد الوظائف الفرعية التى تنتمي إلى كل وحدة و تقسيمها إلى وحدات فرعية ، ثم ترجمة كل ذلك إلى شكل يعكس العلاقات بين هذه الوحدات ، و تستخدم فى رسم هذا الشكل أشكال هندسية كالخطوط و المربعات و المستطيلات ، أى أنها تستخدم فى التعبير عن علاقات السلطة .

أشكال الخرائط التنظيمية :

تأخذ أشكال متعددة فمنها المتصلة مثال ______ ، و المتقطعة مثال .... و فيما يلى بيان لكل منها :

- **المتصلة :** و هى تدل على خطوط السلطة التنازلية .
- **المتقطعة :** و هى تدل على خطوط السلطة الإستشارية (أى التى لا يتمكن أصحابها من إتخاذ قرار فى هذه المنظمة)

هذا و تتجه الخطوط بصفة عامة إلى أسفل و إلى الخارج ، فهى تنتهى لأسفل من المدير إلى المدير المساعد .

و منها أشكال أخرى فيما يلى بيان لكل منها :

- الخطوط الرأسية : تعبر عن خطوط السلطة .
- الخطوط الأفقية : تعبر عن العلاقات .
- المربعات : تستخدم للتعبير عن الوحدات و التقسيمات الإدارية أو الإشارة إلى الوظائف الإشرافية و الوحدات .
- المستطيلات : فهى تشير إلى المناصب الرئيسية .

هذا و يلاحظ أنه ينبغى أن يتوافر فيها البساطة و بيان العلاقات الرئيسية حتى يسل فهمها ، كما يلاحظ أنها يمكن أن تراجع و أن تتغير بحيث لا تتجه إلى التجميد نتيجة تغير فى التبعية أو البرامج .

- **أنواع الخرائط التنظيمية :**

للخرائط التنظيمية ثلاثة أنواع و هى :

١. الخرائط التنظيمية العامة
٢. الخرائط التنظيمية للإختصاص
٣. الخرائط التنظيمية للأفراد

و فيما يلى بيان لذلك تفصيلا :

- **العامة :**

و هى الشكل المبسط الذى يعكس الوحدات التنظيمية .

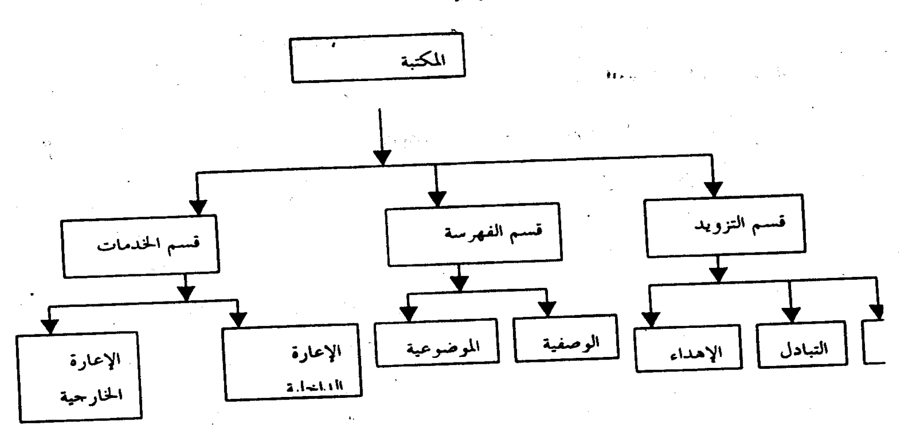
- **للإختصاص :**

حيث يسجل فيها الخصائص التنظيمية لكل وحدة .

- **للأفراد :**

و يذكر فيها الخصائص المميزة للأفراد .

نموذج للخرائط التنظيمية :



- **<u>الأدلة التنظيمية :</u>**

و هى تستخدم فى الوصـــف التفصيلـــى للعلاقـــات التنظيمية التى يصعب تحديدها بوضوح فى الخرائط و التنظيم ، فهى تعرف و توصف للأنشطة المختلفة التى ترســـم فـــى الخرائط التنظيمية و تكون عادة فى شكل أوراق منفصلة فـــى مجلد حتى تحقق المرونة فى مراجعتـــها و الحـــذف منـــها و الإضافة إليها .

<u>من مزاياها:</u>

أنها تحدد تفصيلا خطوط المسئولية و السلطة ، و فيما يلـــى نموذج لها :

اسم الوظيفة : مفهرس

الإختصاصات :

١. إعداد الفهرسة الأصلية للكتب بكل اللغات
٢. البحث عن التسجيلات المعدة مسبقا لهذه الأوعية
٣. المشاركة فى برامج الفهرسة التعاونية

المتطلبات :

------

١. أن يكون حامل درجة جامعية فى المكتبات
٢. أن يجيد اللغات .

بعد ذلك نجمع هه الأوراق من الثقوب الموجودة فيها فتكـــون بعد التجميع عبارة عن الدليل التنظيمى للهيئة ، و فيـــها يتـم تحديد تفصيلى لخطوط المســئولية و الســلطة والعلاقــات و الإختصاصات و التعريف بالأفراد و مســئولياتهم و أدواتـــهم الوظيفية و مراقبة النتائج المتوقعة و التقليل مـــن التداخـــل و التضارب فى الإختصاصات ، هذا و من الأهمية أن تراجـــع بإستمرار لإحداث ما تتطلبه المتطلبات و المتغـــيرات علـــى التنظيم .

- **خرائط توزيع العمل :**

و هى تقوم بتحديد و بيان ما يقوم به كل موظف فـــى المكتبة من أعمال و تحديد ما يبذل فى كل ساعة عمل فيـــها من الوقت ، و هذا الوقت قد يبين بالساعة أو بالإســـبوع ، و هى بذلك تسجل خطرا لكل الأنشطة التـــى يقـــوم بـــها هـــذا الموظف و عند جمعها لكل الموظفين فى وحدة معينة ،فـــهى بذلك تسجل كل الأنشطة فى نطاق هذه الوحدة .

هذا و تبين هذه الخرائط الوقت الذى تســـتلزمه هـــذه الأنشطة من أداء ، و تفيد فى التعـــرف علـــى المشـــاكل أو الجوانب التى تحتاج إلى تصحيح أو تغيير سواء مـــن ناحيـــة

الوقت المبذول فيها ، أو من ناحية تحقيق الإستفادة الكاملة لكل مهارات الموظفين .

وتبين هذه الخرائط الواجبات التى يقوم بها كل موظف و الوقت الذى يتطلبه كل نشاط و القائمين بهذه الأنشطة و طبيعة هذه الأنشطة ، هذا و ينبغى أن يبدا تحليل الخريطة بدراسة الواجبات التى تقوم بها كل إدارة لمعرفة مدى إرتباطها بالأهداف العامة للإدارة و المركز من جهة و التأكد من عدم تداخلها أو تعارضها .

هذا و من الأهمية تحليل مدى أداء هذه الخرائط لوظائفها من حيث بيان الوقت الذى يستغرقه كل نشاط و هل يستخدم كل موظف إستخداما صحيحا ، و هل يقوم الموظف بأداء أعمال لا صلة بينهما ، و هل هناك عدالة فى توزيع العمل ، و يسترشد فى هذا التحليل مدى تناسب الوقت المخصص للنشاط و أهميته و قيمة هذا النشاط و إمكانية دمجه أو تبسيطه توفيرا للوقت و الجهد و المال .

- **خرائط سير العمل (خرائط تدفق العمل):**

و هى عبارة عن عرض بيانى للخطوات و المراحـل التى يتكون منه العمل ، و تستخدم رموز خاصة للإشارة إلـى كل مرحلة أو خطوة على النحو التالى :

- الدائرة : و هى تستخدم كرمز للتعبير عن إتخاذ إجـراء أو نشاط أو مهمة .
- السهم : و هو يستخدم كرمز للتعبير عن إنتقال عمل .
- المثلث : و هو يستخدم كرمـز للتعبـير عـن الحفـظ و التخزين.
- المربع : يستخدم للدلالة على مراجعة العمل .
- حرف D : تعنى أن هناك تأخير فى أداء عملية معينة .

هذا و تسجل كل خطوة حتى و لو هامشية ، و يحدد الرمـز الذى يمثلها و توصل خطوط بين هذه الرموز ثم يبين الوقـت الذى تستغرقه كل خطوة و المسافة فى حالة الإنتقال ، و بذلك نحصل على تتابع و خط سير العملية ثم يبيـن فـى أسـفل الخريطة مجموع عدد العمليات و المسافة التـى تقطعـها و الوقت اللازم لأداءها ، و يتم تحديد هذه الخريطة بإسـتخدام أسئلة مثال :

لماذا هذه الخطوة و هل هى ضرورية و لماذا تؤدى فى هـــذه الوحدة بالذات و هل يمكن أن تؤدى فى وحدة أخرى بشـــكل أكثر إتقانا ، و ما الوقت المستغرق فى تنفيذها و هل يمكن أن تؤدى فى وحدة أخرى بشكل أكثر إتقانا و من يقـــوم بـــها و لماذا هو بالذات و هل هناك من هو أفضل منه يقوم بأداءها و هل تستخدم هذه الخريطة عادة فى تحســـين نظـــام العمـــل و دراسة الوقت و تحليل الحركة التى تستغرقها كل خطوة مـــن الخطوات و ذلك بغرض تحقيق أفضل طريقة لـــلأداء بـــأقل مجهود و فى أقل وقت ممكن .(٨)

معنى ذلك أن التنظيم هو وســـيلة المكتبـــة لتحقيـــق خططها ، فهو يحدد الأنشطة و الأعمال التى تقوم بها المكتبـــة و بيان التقسيمات الإدارية لتحقيق أهدافها و يحدد العلاقـــات فيما بينها و يحدد المسئوليات و الواجبات المنوطة بكل فرد و بموجبه يتم التعاون بين العاملين فى المكتبة لتحقيق مجموعـــة الأهداف المرجوة منها .

و التنظيم الإدارى بذلك يقضى على تعارض الأدوار و يحقق التنسيق و يوفر مناخ فعال للأداء فى المكتبة ، كمـــا أنه يستثمر الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة و يساهم فـــى التجديد و التحديث فى النظام الإدارى الموجود .

هذا و يوفر النظام الإدارى الجيد فى المكتبة الرقابـــة التلقائية بمعنى تحمل الفرد لمسئولية إتخاذ الموكول إليه مـــن أعمال على أفضل وجه ، و يرفر الوقت و الجـــهد و يكفـل التعاون بين العاملين فى المكتبة و يراعى الظروف الداخلية و الخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات .(٩)

هذا و يؤثر على إختيار الهيكل التنظيمـــى المناسـب للمكتبات و مراكز المعلومات عدة عوامل منها حجم المكتبة ، ففى المكتبات الكبيرة يكون الهيكل التنظيمى أكثر تفصيـلا ، و فى المكتبات الصغيرة يكون الهيكل التنظيمى أقـل تحديـدا و تفصيلا ، و أحيانا قد تفتقد المكتبـــات الصغـيرة كالمكتبـات المدرسية الهيكل التنظيمى إطلاقا .

كما يؤثر عمر المكتبة و طبيعة الأهداف التى تسـعى لتحقيقها و مدى كفاية الموارد البشرية و المادية بها ، فكلمـــا زادت معدلات العناصر السابقة كلما مالت الهياكل لتنظيميـــة للمكتبة نحو التشعب و العكس صحيح فكلما قلـــت معـدلات العوامل السابقـــة كلما قلت الهياكـــــل التنظيميـــة فـــى التشعب .(١٠)

و يدخل فى إطار عملية التنظيـم بالمكتبـات عمليـة وضع السياسات و اللوائح أيضا ، فيجـــب أن يراعـــى فـــى

السياسات العامة للمكتبة أو مركز المعلومات التحديد الواضح حتى لا تقبل أى تفسيرات أخرى ، مع إمكانية التطبيق و الإستقرار و الثبات حتى لا تكون عرضة للتغييرات المتعددة مع العدالة و المساواة فى الحقوق و الواجبات و عدم التعارض مع السياسات و الأعراف العامة السائدة .

و تستمد هذه السياسات من الأهداف السابق تحديدها للمكتبة أو مركز المعلومات بحيث تضع فى الإعتبار تحديد رسالة المكتبة و أهدافها و نوعية الخدمات المقدمة و سمات الجمهور المستفيد و شروط ذلك و تحديد كيفية و شروط الإفادة من كل خدمة و الشروط الجزائية فى حالة وجودها .

هذا و لابد من توافر اللوائح (و هى تتفرع من السياسات المحددة سلفا للمكتبة أو مركزوالمعلومات) و ذلك بهدف تنظيم الأداء ، و هى تعتبر أكثر تفصيلا من السياسات و تتصل بالإجراءات الواجب إتباعها عند تقديم كل من وظائف المكتبة تجاه جمهورها و سلطات و مسئوليات كل عضو بالمكتبة و الثواب و العقاب و مدى الرقابة و موارد المكتبة و المجموعات بها و طرق التزويد و أماكن وجود كلى منها و شروط التزويد و من يقوم بالعمليات الفنية و أين يتم و

شروط العاملين به و الميزانية و بنودها و مصادرها و اللجان المكتبية و أهدافها و سلطاتها و أعضاءها و إنعقادها .(١١)

➢ **الإتصال الإدارى :**

تعريفه :

هو عملية نقل أو تبادل أفكار أو معلومات فى منظمة أو مؤسسة أو بينهم و بين البيئة الخارجية عبر وسائل معينة بهدف تحديد هدف المنظمة ، و هى تتضمن مرسل يقوم بالإرسال و مستقبل ثم مضمون الرسالة و الوسيلة ، و تعتبر وظيفة الإتصال من الوظائف الرئيسية للإدارة و بالذات من المهام و الأنشطة الأساسية فى المكتبات و مراكز المعلومات بحكم طبيعتها و بحكم علاقاتها .

أهداف الإتصال الإدارى :

يهدف الإتصال الإدارى إلى العناصر التالية :

١. ربط العاملين بعضهم ببعض .
٢. الإخبار و الإعلام .
٣. عرض و توضيح و تصحيح المعلومات و الآراء و الإعداد لتقبل المتغيرات .

نخلص من هذا إلى أنه فى غياب الإتصال يصبح التنظيم الإدارى عديم الجدوى ، إذ من الضرورى التوصل

للمعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات التى سـيبنى عليـها القرار .

أنواع الإتصالات الإدارية :

١. إتصالات رسمية
٢. إتصالات غير رسمية

◆ **إتصالات رسمية :**

و هى تتم من خلال خطوط السلطة الرسـمية التـى يحددها البناء التنظيمى ، و عبر الإتجاهات و القنوات التـى تعكس هذا البناء و ما يمثله بتسلسل و من خـلال الإتصـال الرسمى يتم إنتقال التعليمات و الأوامر و المعاملات الرسـمية و التقارير .

و يمكن أن نميز ثلاث نوعيات للإتصال الرسمى و هى :

١. الإتصال النازل :

و يقصد به الإتصال النازل من مستوى أعلى لمستوى آخر أقل ، و يستخدم لنقل المعلومات و الأوامر و التعليمـات و اللوائح و التشريعات و التوجيهات و الإستفسارات أو طلـب البيانات ...

٢. الإتصال الصاعد :

و يقصد به الإتصال من المستوى الأدنى للمستوى الأعلى فى الإدارة ، و يستخدم لتقديم التقارير و الإقتراحات و الآراء و يسير وفق التسلسل الوظيفى .

٣. الإتصال الأفقى :

و هو يكون بين المستويات نفسها ، و يستخدم لتبادل المعلومات أو وجهات النظر .

- **الإتصالات الغير رسمية :**

و هى تنشأ بطريقة تلقائية و لا تخضع لإتجاهات محددة و لا تعترف بالسلطة ، و هى ظاهرة طبيعية فى كل المنظمات و يمكن إستغلال الجانب الإيجابى فيها و التعبير عن الجانب السلبى .

وسائل الإتصالات الإدارية :

و هى تختلف لظروف عملية الإتصال نفسها و أهمية الرسالة و طبيعة المتصل بها ، و ينبغى التنويع فى هذه الرسائل لأن الجمع بينها يحقق مزاياها جميعا .

هذا و نميز فى هذه الوسائل بين نوعين و هما :

١. الوسائل المكتوبة
٢. الوسائل الغير مكتوبة

- **الوسائل المكتوبة :**

و هى تتكون من الرسائل و التقارير و المذكـــرات ، و يمكن تقسيمها لقسمين رئيسين و هما:

أ. مكتوبة و معدة للإستخدام الداخلى و هى تتعلـــق بنقــل و توزيع المذكرات ما بين الأقســـــام و تـــداول النمـــاذج و البيانات و التقارير خلال سلسلة الأقسام مثال ذلك نمـــاذج الإستمارات و الإعارة و بطاقات الفهرسة و إنتقال الكتــب من و إلى الأقسام المختلفة .

هذا و من أبرز وسائل الإتصالات الإدارية المكتوبــة و المعدة للإستخدام الداخلى البريد الإليكترونى و المستخدم لنقــل الرسائل داخل الهيئة ما بين الرؤساء و المرؤسين و الموظفيـــن مع بعضهم البعض ، كما تستخدم أيضا فى حالات الإتصــــالات الخارجية بين المكتبة و مركز المعلومات و الجـــهات الأخـــرى سواء كانوا ناشرين أو مكتبات أو هيئات تنتـــج المعلومـــات أو هيئات مناظرة أو مستفيدين ، و هناك نمـــاذج أخـــرى لوســـائل الإتصالات المكتوبة و المعـــدة للإتصـــالات الخارجيـــة منـــها المراسلات العادية عبر البريد ، و التلكس ، و الفاكســـيملى ، و الفيديوتكس .

- **الإتصالات الغير مكتوبة :**

و من أمثلتها التليفون و الدكتافون و الدوائر التليفزيونية المغلقة .

هذا و ينبغى قبل إختيار أى وسيلة من هذه الوسائل التعرف على الشروط الواجب توافرها فى الوسيلة قبل عملية الإختيار و حسب ظروف الإتصال نفسه و هذه الشروط هى : السرعة ،و التكلفة ، و السرية ، و عدد المطلوب الإتصال بهم ، و نوع الرسالة المطلوب توصيلها ، و مسئولية التسليم و التسلم ، و الأخطاء المحتمل وقوعها ، و الأخطار المحتمل حدوثها أثناء عملية الإتصال .

العوائق التى تحد من الإتصال :

هناك مجموعة من العوائق التى تحد من الإتصال الجيد و هى :

أ. عوائق متصلة بالهدف

ب. عوائق متصلة بالوسيلة

ج. عوائق متصلة بالرسالة نفسها

د. عوائق متصلة بالمرسل نفسه

و فيما يلى تفصيل لكل منها على حدا :

١. **المتصلة بالهدف :**

و هذه العوائق تتصل بالهدف من الإتصال نفسه كالفشل في التعرف على الحاجة من عملية الإتصال أو الفهم الخاطيء للهدف نفسه من الإتصال .

٢. **المتصلة بالوسيلة :**

كإختيار التوقيت غير المناسب .

٣. **المتصلة بالرسالة نفسها :**

كأن نهتم بالشكل على حساب المضمون كالإختلافات اللغوية و عدم الوضوح و الفشل في إختيار ما يراد توصيله و ما لا يراد .

٤. **المتصلة بالمرسل إليه :**

كالفشل في تحديد طبيعة و حاجات المرسل إليه و الإختلافات الفردية فيما بين المرسل إليه .

العوائق الإيجابية الواجب توافرها في الإتصال الجيد :

١. تحديد الهوية أو الجوانب التعريفية في عملية الإتصال ، فينبغي توافر الآتي :

- إلى من توجه الرسالة
- من يرسلها
- الموضوع

- التاريخ

٢. وضوح المعانى و الإيجاز فى التعبير و التكيف مع معلومات المرسل إليه و هو يتضمن شرح موجز و محدد للمعلومات غير الواضحة ، أيضا تجنب المصطلحات المتخصصة فى حالة مخاطبة غير المتخصصين .

٣. ينبغى مراعاة الإختلافات الشخصية و الفروق الفردية و العوامل النفسية فيما بين الأشخاص .

٤. عدم إستغلال السلطة عند الإختلاف فى الرأى و الألتزام بالحوار .

٥. إثارة الحماس للمساعدة على خلق روح الإبتكار .

٦. الحرص على المعلومات الجديدة .

٧. مراعاة خطوط السلطة المنظمة حتى لا تتعارض مع التنظيم الرسمى للمنظمة .(١٢)

➢ **التوجيه :**

يعرف التوجيه بأنه مجموعة الإرشادات التى يوجهها الرؤساء للمرؤسين أثناء أداءهم للعمل ضمانا لحسن تنفيذ العمل و القيام به مع ضمان فهمهم و قبولهم لهذه الإرشادات .

و تتطلب هذه الوظيفة القدرة على الإقناع و التـــأثير فى المرؤسين بما يجعلهم يتصرفون وفقا للخطط المرسـومة ، حيث أنها تنطوى على عملية تصحيح أخطـــاء المرؤســين و إرشادهم لكيفية حل المشكلات .

هذا و تكمن أهمية التوجيه فى عملية الإدارة فى أنـــه عنصر حيوى يتسم بدور فعال فى تحقيق الأهداف المرجـــوة من المكتبة أو مركز المعلومات لأنه يعتمد على صقل قـدرات و تصحيح أخطاء العنصر البشرى الـــذى هـــو أداة تحقيـــق الأهداف .

و تقوم عملية التوجيه فـــى المكتبـــات و مراكـــز المعلومات على إصدار التعليمات للعاملين بما يضمن إمكانيـــة تحقيقها فى حدود الإمكانيات المتاحة لهم و عدم تعارضها مـــع الأسس العامة للخطط المتفق عليها و بشكل يتقبله المرؤسين .

هذا على أن يقوم الرئيس بنقـــل هـــذه التوجيـــهات بصورة مثالية يتقبلها المرؤسين ، و ذلك ضمانا لجدية تنفيذها مع إمكانية التعديل فيها بما يواكب المتغيرات الطارئة .(١٣)

➢ **الرقابة و التقييم :**

أولا الرقابة :

هى أخر و أهم الوظائف الإدارية التى تمارس فـــى المكتبة أو مركز المعلومات ، ذلك أنها الوظيفـــة التـــى مـــن خلالها يتمكن المدير من تحديد إلى أى مدى تتحقق الأهـــداف و الخطط و البرامج و المشـــروعات و الأنشـــطة بكفـــاءة و بالإمكانات البشرية و المادية المحددة ســـلفا ، أو بإختصـــار التأكد من قيام كل عامل أو موظف بأداء الأهداف المنظمة .

هذا و يلاحظ أن هناك كلمات كثير ة تستخدم لتعبير عن هذه الوظيفة غير كلمة رقابة ، و من هذه الكلمات نجـــد كلمة متابعة و إشراف و تقييم ، كما يمكن أن تستخدم كلمـــة (متابعة) فى الحالات التى تتصل بخطوات التنفيذ مباشـــرة و أول بأول بحيث يمكـــن مـــن خلالـــها التنبـــؤ بالأخطـــاء و الإنحرافات عن الأهداف ، ثم تصحيحها ، أما (التقييم) فـــهو عملية الحكم عن مدى المطابقة (من خلال مقاييس مقننـــة) بين ما يؤدى و ما ينبغى أن يؤدى .

هذا و كلمة رقابة تتضمن كل مـــن (متابعـــة) و (تقييم) ، و ذلك لأنهما تمثلان جانب من جوانب القيام بعمليـــة الرقابة التى تهدف فى النهاية إلى ضمان تحقيق الأهـــداف و الكشف عن الأخطـــاء و الإنحرافـــات و إتخـــاذ إجـــراءات

التصحيح سواء لمنع الأخطاء قبل حدوثها أو لعدم تكرار حدوثها إذا حدث .

هذا و هناك تعريفات كثيرة لكلمة رقابة ، و إن كان العالم هنرى فويل قد عرفها بأنها هى (التحقق من أن كل شىء ينفذ وفقا للخطة الموضوعة ، و أن التعليمات الصادرة و المبادىء الموضوعة ، و أن هدفها هو لفت الأنظار إلى الأفكار من أجل تصحيحها أو منع الأخطاء من الحدوث مرة أخرى)

العناصر الأساسية لعملية الإدارة هى :

١. وجود أهداف واضحة محددة .
٢. تحويل البرامج و المشروعات و النشطة إلى وحدات يمكن قياسها .
٣. أن تسجل نتائج الأعمال بدقة و بطريقة فورية لكى تتوافو البيانات سواء فى شكل تقارير أو إحصاءات أو خرائط تتوافر فى شكل يمكن إستخدامها فى الرقابة و تحديد الأهداف .
٤. تضع مقاييس متعارف عليها لكى تستخدم فى المقارنة أو لكى تستخدم فى مقارنة ما تم إنجازه .

٥. دراسة النتائج لهذه المقارنة و تحديد القصور و الضعف و الإنحرافات و تصحيحها .

وظائفها و أهميتها :

١. التأكد من أن ما تحقق أو ما يتحقق من أهداف و أنشطة و برامج تؤدى وفقا للخطط الموضوعة و بأفضل أداء ممكن.

٢. لكشف عن الأخطاء أو النقص و القصور و المعوقات و إيجاد الحلول المناسبة و تصحيح الإنحرافات .

٣. تحقق أهداف عديدة فى المكتبات مثال التأكد من دقة أداء أو إتباع القواعد و التقنينات المقررة بصفة سليمة مثل عمليات الفهرسة و التصنيف ، و التأكد من تحقيق الإنسجام أو التوافق بين وحدات العمل فى المكتبة ، و التأكد من مطابقة الجوانب و الإجراءات المالية و الإدارية و مطابقتها للتعليمات و النظم السائدة .

أهمية الرقابة :

تكمن أهمية الإدارة فى أنها الأداة التى يمكن من خلالها مساعدة المكتبة و مديرها بصفة خاصة فى التأكد من أداء العمليات و الوظائف بصورة فعالة مما يسم فى نجاح الدور الذى تؤديه و بلوغها أهدافها و زيادة قدرتها على أداء هذا الدور و بلوغ هذه الأهداف .

هذا فضلا عن الكشف عن السلبيات التـــى تعــوق العمل و العناصر التى يمكن أن تكون معوقة للعمل .

أنواع الرقابة :

تنقسم الرقابة إلى ثلاث فئات و هى :

١. الرقابة وفقا لطبيعتها
٢. الرقابة وفقا لموقعها
٣. الرقابة وفقا لوقتها أو زمانها

١. الرقابة وفقا لطبيعتها و تنقسم إلى :

أ. الرقابة المالية
ب. الرقابة الإدارية
ج. رقابة الأداء أو رقابة الكفاية

- **رقابة الأداء (رقابة الكفاية):**

هدفها :

الرقابة على الأنشطة و البرامج و الأعمال الفنية المتعلقة ببناء مصادر المعلومات و إختيارها و الخدمات التى تقوم بها .

وسيلتها :

تتم من خلال المعايير و القياسات الخاصة بالأداء .

- **<u>الرقابة المالية :</u>**

<u>هدفها :</u>

معرفة و التأكد من سلامة و دقة و صحة الإجراءات المالية المتبعة ، و هل موارد المكتبة إستخدمت إستخداما صحيحا فلم تتعرض لسوء مثلا أم لا .

<u>و سيلتها :</u>

الموازنات النمطية و قوائم التكاليف و الدورات و تسجيل العمليات المحاسبية من إيرادات و مصروفات ، بحيث يمكن منع الأخطاء و تحديد المسئول عنها و بيان صحة العمليات المالية و المراجعة المالية .

- **<u>الرقابة الإدارية :</u>**

<u>هدفها :</u>

التأكد من سلامة القرارات الإدارية المتعلقة بالتعامل مع الموظفين و الترقية و الأداء .

<u>وسيلتها :</u>

التأكد من سلامة القرارات المطابقة مع الشروط و اللوائح و التعليمات و النظم .

٢. **الرقابة وفقا لموقعها :**

- **الرقابة الداخلية :**

و يقصد بها ممارسة النشاط الرقابى داخل المكتبة أو داخل مركز المعلومات من خلال أنظمة العمل الموضوعة ، و تكون مسئولياتها على عاتق السلطة الرئاسية للمديرين ، و قد تمارس أيضا من خلال الأجهزة التى تتبعها المكتبة .

- **الرقابة الخارجية :**

و يقصد بها ممارسة النشاط الرقابى من خارج المكتبة ، أى من قبل السلطات التشريعية و التنفيذية و القضائية للدولة ، مثال ذلك :

أ. الرقابة من قبل السلطات التشريعية ، أى من قبل الجهاز المركزى للمحاسبات التابع لمجلس الشعب .

ب. الرقابة من قبل السلطات التنفيذية من خلال التعليمات و النظم التى تضعها الحكومة ممثلة فى جهاز التنظيم و الإدارة .

ج. الرقابة من قبل السلطات القضائية و تكزم من خلال المجلس القضائى مثل مجلس الدولة .

د. الرقابة الشعبية و هى تمارس على المكتبات من خلال المستفيدين و الجمعيات المهنية للمكتبات .

- **<u>الرقابة وفقا لوقتها أو لزمانها :</u>**

١. **<u>الرقابة السابقة :</u>**

و هى التى تتم و تمارس من خلال تنفيــــذ الأعمـــال و قبـــل إكتمال النشاط .

٢. **<u>الرقابة اللاحقة :</u>**

و هى التى تمارس على العمل أو النشاط بعد إتمام تنفيذهـــا ، و أيا كان نوع أو نظام الرقابة بأنواعها المختلفة فإنه ينبغـــى أن يتوافر فيها عدة سمات .

<u>السمات الواجب توافرها فى الرقابة :</u>

١. أن تعكس طبيعة النشاط و حاجاته .
٢. أن توجد مجموعة من الأساليب و الإجراءات و التعليمـات التى تتسم بالدقة و المرونة ، و أن تكون قابلـــة للتطبيـــق و للفهم من قبل من يقوم بها و دون صعوبات .
٣. أن تعكس شكلا تنظيميا يوضح الإختصلصلت و السـلطات و الإتصالات .
٤. أن تكون رقابة و قائية و أن يحقق مـــا يســمى بـــالتغذيم المرتدة و لا تكتفى فقط بكشـــف الأخطـــاء و لكـــن بإتخـــاذ القرارات و الإجراءات التى تضخم القرارات و الأخطاء .

٥. أن تكون حاسمة فى هذا التصحيح و فورية حتى لا يحدث من جهة و لا تتفاقم من جهة أخرى .

- **متطلبات الرقابة :**

لكى تم عملية ارقابة بالشكل الأمثل لابد من توافـــــر مجموعة من المقومات الأساسية و هى :

أ. وجود مجموعة من المعايير و المقايس يتم مـــن خلالـــها قياس ما تم إنجازه .

ب. طريقة أو طرق تتبع فى عملية القياس .

ج. تصحيح الإنحراف أو العمل على تصحيحه .

- **المعايير :**

مفهوم المعيار :

يعرف المعيار بأنه المقياس الذى عن طريقه يمكـــن للشخص الحكم على وجوده و ملائمة و إنضباط الأشـياء ، و ينطبق هذا التعريف على أية قاعدة أو مبدأ أو مقياس موثوق من صحتـــه و يســتخدم لتقريـــر كميـــة ووزن و مـــدى ، هذا و على وجه الخصوص جودة و مستوى درجة شيء مـــا ، و قد تعرف أيضا بأنها المقياس الذى ينشأ لقياس النتـــائج الفعلية .

نستنتج من هذه التعريفات أن :

أ. المعايير قد تكون للأشياء مفسها (أى معـــايير كميـــة و كيفية و مالية و زمانية ...).

ب. المعايير قد تكون للمعنويات (أخلاقيـــــات أداء عمــل معين) و هذه قد تكون من خلال المبادىء .

هذا و فى الغالب ما تهتم الإدارة بقياس الأشـــياء أو الأداء المادى و التى يمكن أن تتعلق بقياس الأداء و كميـــات المنتجات و ساعات العمل ... ، و قد تكـــون مـــن الناحيـــة المالية كقياس التكاليف و الميزانيات و معدلات الأداء .

كما نستخلص مما سبق أن المعايير هى المقاييس أو الأسس المرشدة المتفق عليها و المعترف بها للدلالـــة علـــى قيمة الكم و الكيف للنشاطات و الأداء المرغوب الوصـــول إليه ، فهى أداة سليمة للتقييم و مرشد سهل ميسور يسهم فـــى إحداث التطوير و التحسين و يساعد فى إتخاذ القرار الـــذى يكشف عن الخطأ و يبين أماكن الضعف و القصور و يـؤدى إلى التطبيق .

أهداف المعايير :

تهدف المعايير لمجموعة من الأهداف العامة و التى تنطبق على أى نشاط إنسانى و هى :

أ. توفير الجهد و المال و الطاقة .

ب. تحقيق أداء أفضل .

ج. التبسيط .

د. تحقيق تبادل المنافع و البضائع و غيرها ...

أهدافها فى المكتبات :

يحقق تطبيق المعايير فى المكتبات لتحقيق العديد من الأهداف و هى :

١. القضاء على الإختلافات فى أداء العمل و توفير الوقت .

٢. تصل بأداء العمل المكتبى لمستوى أفضل و أمثل .

٣. توحيد العمل فى الفهرسة و التصنيف ، فيؤدى هذا لسهولة أداءه و سهولة متابعته و سهولة إدراكه من جانب المستفيدين .

٤. إرشاد المخططين أو إرشاد من يقومون بالتفكير فى إعداد خدمات جديدة و مكتبات جديدة .

أهمية المعايير :

تتضاعف أهميــــة المعـــايير بالنســبة لتخصــص المكتبات و المعلومات ، و ذلك لأن العمل فى المكتبـــة هـــو عمل متكرر و روتينى ، لأن إجـــراءات و أنشــطة العمــل المكتبى ذات طبيعة تكرارية سواء فى بنـــاء المجموعـــات أو تجهيزها أو إعداد و نشر المخرجـــات ، فـــهى إجـــراءات و أنشطة متكررة ينبغى أن تخضع وأن تتم وفقا لأنماط محـــددة تضمن سلامة و دقة ووحدة الأداء ، فضلا عما تحقـــق مـــن القضاء على الإختلافات و التنوعات و التخلص مـــن الجـــهد الضائـــع فيهـــا ، و من ثم تتحـــقق معـــدلات أعلـــى و أدق فـــى الأداء .

تاريخ دخول المعايير علم المكتبات :

يعد دخول المعايير مجال المكتبات أمر حديث نســـبيا على المستوى الرسمى ، إذ أن التقييس أو وجود الهيئات القوميـة و الدولية التى مارست التقييس فى مجال علم المكتبـــات علـــى المستوى الرسمى جاء متأخرا بالرغم من أن التقييس نفسه قديـــم قدم المكتبات نفسها و قدم أوعية المكتبات المقتناة داخـــل هـــذه المكتبة .

و يمكن القول أن التقييس موجود منذ القدم لكن الـــهيئات الممارسة له حديثة ، فقد إرتبطت البواكير الأولى للتقييس بنشـــأة و ظهور الفهارس فى العصور القديمة و الوسطى .

و قد أدى إختراع الطباعة فى القرن الخامس عشر إلــى نقطة تحول هامة فى تاريخ التقييس فـــى المكتبـــات ، فقـــد أدى لظهور أوعية معلومات جديدة فى شكل كتب مطبوعة و دوريـــات و نشرات فى أعداد كبيرة مما أدى لوجود ممارســـات متنوعـــة الإنتاج و إخراج هذه النوعية من الأوعية ، و فى تحقيق ذاتيـــة كل منها و توحيد و تقنين عناصر البيانات التى تشـــتمل عليـــها وربما يرجع التأريخ الحديث للمعايير فى مجال المكتبـــات إلـــى بداية الأربعينات من القرن التاسع عشر الميلادى ، و على وجـــه التحديد إلى عام ١٨٤٦م عندما وضع (بانديزى) اللبنة الأولـــى لقواعد الفهرسة الوصفية التى تعد أول تقنين منهجى من تقنينـــات الفهرسة على المستويين القومى و الدولى .

هذا و قد كانت البدايات الأولى لإستخدلم كلمة معـــايير فى مجال المكتبات فى القرن التاسع عشر ، و بـــدأ إســـتخدامها خلال القرن العشرين و خاصة خـــلال بـــروز دور الجمعيـــات المهنية المتخصصة فى مجال المكتبـــات و المعلومـــات علـــى

المستوى القومى مثل جمعية المكتبات الأمريكية و الإتحاد الدولى لجمعيات المكتبات .

هذا و قد ظهر التقييس بمستواه الرسمى بظهور هيئات قومية للتقييس فى بداية القرن العشرين ، إلا أن جهودها لم تثمر إلا إبتداء من الثلاثينات و الأربعينات من هذا القرن إنشغالها بنشر معايير تتعلق بالأنشطة الإنسانية الأخرى .

و فى بداية الخمسينات من القرن العشرين إزدهرت حركة المعايير الموحدة فى مجال المكتبات على المستويين القومى و الدولى حيث قامت هيئات التقييس بإصدار معايير تتناول جانب أو أخر من جوانب نشاط المكتبات و التوثيق و المعلومات .

و قد نشطت هيئة التقييس الدولية (المنظمة الدولية للتقييس .I.S.O) فى مجال إصدار المعايير فى مجال المكتبات فإصدرت أول معاييرها فى مجال المكتبات من خلال لجنة فنية خاصة بالدوريات ، ثم أصدرت بعد ذلك معاييرها الخاصة بالأشكال المقروؤة آليا ، هذا و يعد دخول المعايير مجال المكتبات أمرا حقق الكثير من الوقت و الجهد و الموارد و الطاقة .

- **أنماط المعايير و أشكالها :**

تتخذ المعايير الموحدة عدة أشكال يمكن تصنيفها فـــى الفئات التالية :

١. القواعد: و هى مجموعة قواعد ينبغى إتباعها عند ممارسة إحدى العمليات الفنية كالفهرسة و التصنيف ... و هى تتخـــذ صفة الإلزام .
٢. التقنينات الدولية : حينما تتجاوز القواعد نطاق مكتبة إلـــى نطاق إقليمى أو قومى فإنه تتحول هذه القواعد أو تتخذ صفـــة التقنية .
٣. أنماط التنفيذ : و هى تلك المعايير التى تعيد الحد الأدنـــى أو المتوسط لما هو مطلوب فى جوانب معينة مثل الأثـــاث و المبنى و المجموعات .
٤. القوائم : و هى تتضمن مواد جاهزة للعمـــل مثـــل قوائـــم تقنينات أسماء الدول .
٥. الإرشادات : و هى تضـــم مجموعـــة إرشـــادات يمكـــن الإسترشاد بها عند أداء عمل معين و أبرزهـــا الإرشـــادات الخاصة بالإستخلاص و التحليل الموضوعى و التكشيف .

٦. المواصفات : و هى تحدد خصائص أو أبعاد الأجـــهزة و الأدوات مثل المواصفـــات التـــــى تحــــــدد أبعـــاد أدراج الفهرس مثلا .

هذا و من الملاحظ أن هناك قـــدر مـــن التداخـــل و التشابه بين هذه الأنماط ، و أن وضع حدود فاصلة بينها هـــو من أجل التوضيح فقط ، لذلك تستخدم كلمة معايير لتضم كـــل هذه الأنماط معا بداخلها ، و من ناحية أخرى ينبغى أن نعرف أن هذه المعايير تصدر عن هيئات رسمية تابعة للحكومـــة أو هيئات غير رسمية .

- **الوظائف و المجالات التى تستخدم فيها هذه المعايير :**

هناك معايير تتناول أوعية المعلومـــات و الكتـــب و الدوريات و براءات الإختراع (و هى هنـــا معـــايير تتعلـــق بنوعية الأوعية) ، و قد تتناول أحد العمليات الفنية كالفهرســة و التصنيف ....

و بذلك يمكن تقسيم المعايير وفقا لأغراض دراستها لأربـــع فئات و هى :

١. معايير للإدارة
٢. معايير لبناء المجموعات
٣. معايير للإعداد و التجهيز

٤. معايير لإعداد دور الوثائق.

و فيما يلى تفصيل لما سبق :

- **معايير للإدارة فى المكتبات :**

و هذا النوع يتناول العناصر المختلفة للعملية الإدارية و بصفة خاصة :

أ. تحديد الأهداف

ب. يحدد التنظيم فهو يحصر و ينظم الأنشطة فى المكتبات وفقا لنظام معين

ج. يحدد الأفراد ، أى يحدد نوعياتهم و عددهم و ماذا يقومون به من أعمال

د. التمويل و الميزانية و حجم الميزانية و أوجه إنفاقها ...

ه. الإحصاءات ، فهو يحدد المفاهيم و التعريفات للمصطلحات و التعبيرات المستخدمة و فى كيفية إعداد الإحصاءات سواء لمجموعة المكتبة أو خدماتها من إعارة و ...

و. معاير تتضمن التسهيلات الإدارية من حيث تحديد قدرتها و سعتها و من أثاث و أدوات و تجهيزات كأرفف و أدراج و مناضد .

- **معايير لبناء المجموعات :**

و هى تتناول الأســـس و المبـــادىء العامـــة لبنـــاء المجموعات كميا و كيفيا وفقا للإجراءات التى تنتج و رغم إننـــا لا نستطيع القول أن هناك معايير أو مواصفات فى هذا الصـــدد إلا أنه يمكن إستخدام الببليوجرافيات المعيارية بإعتبارها نمـــط من هذه الأنماط .

- **معايير للإعداد و التجهيز :**

يحظى هذا المجال بتوافر القواعد و النظم و التقنيـــات التى تحكم العمل و الداء فيه سواء على المســـتوى القومـــى أو على المستوى الدولى و هو يشمل :

أ. قواعد و تقنينات الفهرسة و الوصف الببليوجرافى و قواعـــد الترتيب .

ب. تقنينات و نظم التحليل الموضوعى و هى النظم التى تعنـــى بالتعبير عن المحتوى الموضوعى للوثائق سواء من خـــلال الرموز (خطط التصنيف كلها) أو مـــن خـــلال الكلمـــا (رؤوس الموضوعات) ، كما تشمل قواعـــد إعـــداد رؤوس الموضوعات نفسها و مرشدات لإعداد خطط التصنيـــف و التكشيف .

ج. معايير تخزين و إسترجاع المعلومات المقروءة آليـا و هـى تشمل أشكال البيانات و طرق التجـهيز الآلـى و القواعـد الخاصة بإعداد المستخلصات و الكشافات .

- **معايير إعداد و نشر المخرجات و الوثائق :**

يهم هذا القطاع مـن المعـايير رجـال المكتبـات و العاملين فى قطاع النشر أيضا ، و تتناول جوانب كثيرة منـها حجم الأوعية و شكلها و ترتيب النصوص داخلـها ، و تحديـد مكان و ترتيب و طبيعة كتابة البيانات الواجب توافرهـا علـى صفحة العنوان و تحديد مكان قائمة المحتويات و مدى توافـر الكشافات فى نهاية النصـوص و أشـكال كتابـة المراجـع و الإستشهادات المرجعية .(١٤)

هذا و ينظر العديد للرقابة بإعتبارها من أثقـل أعبـاء الإدارة ، و ذلك لأن ممارستها تتطلب قدرا من الكياسـة فـى التعامل ، إلى جانب الإلمام بـالجوانب النفسـية و الإنسـانية للعاملين ، و إن كان إسلوب أداءها قد يؤدى لنتائج عكسية حيث يهبط من عزيمة العاملين و يقلل من مستوى أداءهم ، فإن كانت تضمن حسن سير العمل وفقا للخطة المرسومة مسبقا فى حالـة حسن أداءها .(١٥)

و لابد أن يتسم النظام الرقابى بالوضوح و الدقة و السرعة و الموضوعية و المرونة ، بحيث يكون واضح و مفهوم لكل المتعاملين معه و موثق حتى يمكن الرجوع إليه فى أى وقت ، كما أنه فى حالة عدم تحرى دقة المعلومات التى يجمعها النظام الرقابى تؤدى لضياع الوقت و الجهد فى محاولة القضاء على مبررات غير موجودة من الأساس للمشكلات التى تعانى منها المكتبة أو مركز المعلومات ، إلى جانب سرعة كشف الأخطاء فى الوقت المناسب حتى لا يفقد الجهاز الرقابى أهميته و جدواه بالنسبة للمكتبة الأم .

هذا مع عدم إغفال أهمية إتسام النظام الرقابى فى المكتبة الأم بالموضوعية و بعده عن إصدار التقارير المتأثرة بالأهواء و العلاقات الشخصية لكاتبها ، و إمكانية تغييره و تغيره وفقا لما يطرا على نظام المكتبة أو مركز المعلومات من تغير ، فلا تتسم بالجمود و إنما يمكن إعداد مجموعة من الخطط الرقابية البديلة ليمكن الإحلال فيما بينها إذا لزم الأمر .(١٦)

و كما سبق بيانه فإن الرقابة تعمل فى عدة مجالات منها:

- الرقابة على الأهداف المحددة و المخطط لها فى المكتبة أو مركز المعلومات بحيث تضمن وضوحها و فهمها من قبل جميع العاملين فى المؤسسة .
- و الرقابة على السياسات الموضوعة و المحددة للمكتبة لضمان سيرها فى الإتجاه المحدد و المخطط له من قبل لتصحيح أى أخطاء قبل التمادى فيها إذا لزم الأمر ذلك.
- و الرقابة على مجموعة الإجراءات و العمليات و الخدمات التى يقوم بها العاملون فى المكتبة أو مركز المعلومات لضمان تنفيذها وفقما إتفق عليه فى السياسات و اللوائح و بما يحقق أهداف المكتبة .
- و الرقابة المالية على موارد الإنفاق بالمكتبة و مصادره و إنفاقه لضمان عدم وجود أى مشكلات أو إنحرافات مالية فى النظام المالى بالمكتبة أو مركز المعلومات ، و لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقل التكاليف و النفقات .
- الرقابة على الحوافز و البدلات و التحقق من مدى إنضباطهم فى العمل و مستوى رضاءهم عن رووساءهم و إسلوب الأداء و السياسات و اللوائح المتبعة فى المكتبة أو مركز المعلومات .

- الرقابة على عدد الأجازات الممنوحة خلال العام و عدد الأفراد المعينين و المستغنى عنهم و أسباب الإستغناء و عدد مرات الغياب و التوصيف الوظيفى المعين عليه كل فرد و مطابقته للأعمال المنوطة به .
- هناك نوع آخر من الرقابة الداخلية على المستفيدين أنفسهم و لكنها تكون بصورة غير مباشرة كالرقابة على إسلوب تعاملهم مع أوعية المعلومات و كم و طبيعة شكاوى العاملين بالمكتبة أو مركز المعلومات من المستفيدين ، و عد المواد المفقودة و التالفة من الأوعية و إسلوب فقدها .(١٧)

هذا و تعد المعلومات هى الركيزة الأساسية التى تقوم عليها عملية الرقابة و التقييم ، إذ أنها المعيار الأساسى الذى يقوم عليه كشف الإنحرافات ، و يمكن إستقاء المعلومات اللازمة للعملية الرقابية إما من المصادر الرسمية التى تمثلها التقارير الإدارية التى يتيحها النظام الإدارى المتبع فى المكتبة أو مركز المعلومات .

كما يتم إستقاء المعلومات من المصادر الغير رسمية المعتمدة على الملاحظة و الأحاديث غير الرسمية بين الزملاء ، و تلعب الأساليب الغير رسمية لجمع المعلومات مصدرا هاما

لكشف العديد من الإنحرافات التى يكشفها الجهاز الرقابى فى أى مؤسسة .(١٨)

و تجدر اشارة إلى أن هناك نمط آخر من الرقابة و هو الرقابة الذاتية ، أى رقابة الفرد على أداءه هو أفضل ، و هى تعد من أفضل أنماط الرقابة ، و فيها يلجا الأشخاص لتصحيح أخطاءهم دون إنتظار أى تصحيح أو تعليق من رووساءهم أو الأجهزة الرقابية الأخرى سواء كانت داخل المكتبة و مرمز المعلومات أو خارجه.

فعندما يكون الفرد رقيبا على ذاته بالطبع سيقل حجم الممارسات الخاطئة و يقل إحساس الفرد السلبى تجاه الأجهزة الرقابية الأخرى بأنه مراقب و يزيد إحساسه بالحرية و الطمانينة و الإستقرار فتوجه جهوده نحو الأفضل ، و من ثم تتحقق الأهداف الموكولة لكل منهم .(١٩)

- **إتخاذ القرارات :**

تعد عملية إتخاذ القرار عملية فكرية تسعى لإختيار أفضل البدائل المتاحة لحل مشكلة أو مواجهة موقف ما فى المكتبة أو مركز المعلومات ، لهذا فنجاح القرار الإدارى يعتمد بالدرجة الأولى على التحديد الدقيق للمشكلة و على معرفة

البدائل المتاحة لحل هذه المشكلة و دراسة النتائج المتوقعة من إختيار كل بديل بهدف الوصول لأفضلها كحل للمشكلة .(٢٠)

هذا و تكمن أهمية إتخاذ القرارات فى العملية الإدارية بالمكتبات فى أنه لا يمكن تصور عملية إدارية دون إتخاذ قرارات ، فالقرارات هى عصب الإدارة و عمودها الفقرى ، فالمدير الذى يتردد فى إتخاذ القرارات أو ليست لديه القدرة عليها يؤثر بالسلب على إدارته ، لهذا كان من أهم الصفات التى يجب أن يتسم بها الإدارى الناجح هى قوة الشخصية و الحسم و القدرة على إتخاذ القرار الصائب ، فنجاح إدارة المكتبة فى إتخاذ القرارات هو الذى يحدد مدى نجاحها و فاعليتها و كفاءتها و تحقيقها لأهدافه . (٢١)

هذا و لابد من توافر مجموعة من المقومات الأساسية لإتخاذ القرار السليم و هى :

١. متخذ القرار قد يكون فرد او أكثر لهم حق إصدار القرارات .
٢. موضوع القرار لابد أن يمثل الحلول المقترحة لحل المشكلة .
٣. الهدف من القرار هو حل المشكلة التى تواجه المكتبة .

٤. المعلومات المتاحة وهى التى يبنى عليها القرار عن كل بديل مفترض.

هذا و تنقسم القرارات فى المكتبات إلى قطاعين عريضين و هما :

أ. القرارات التنظيمية

ب. القرارات الشخصية

- **<u>القرارات التنظيمية :</u>**

تمثل القرارات الرسمية التى يتخذها المديرين و الرؤساء فى المكتبات و مراكز المعلومات ، و تتعلق بأمور خاصة بالعمل و تسييره .

- **<u>القرارات الشخصية :</u>**

هى القرارات المتعلقة بالفرد ذاته و ليس بكونه عضوا فى نظام المكتبة أو حتى مسئولا فيها ،و ينعكس أثرها على متخذ القرار فقط ، مثال ذلك : قرارات الإستقالة و الإجازات أو النقل إذا كان مبنى على رغبة شخصية من طالبه ...(٢٢)

و تقوم عملية إتخاذ القرار على عدة مراحل أساسية و هى تحديد المشكلة ثم وضع البدائل و دراستها ثم إختيار البديل الأفضل و البدء فى تنفيذه ثم متابعة عملية التنفيذ خطوة بخطوة حرصا على تعديل أى إنحرافات فى عملية التنفيذ .

هذا و من المستحسن إشراك جميـــع العـــاملين فـــى المكتبة فى عملية صنع القرار لضمان جدية إلتزامهم بتطبيقـه و مساهمتهم فى خطوات تنفيذه .

و يؤثر فى عملية إتخاذ القرار مجموعة من المؤثـرات منها شخصية متخذ القرار و خبراته و ثقافته و إتجاهاته و القيم السائدة فى مجتمعه، هذا إلى جانب عدة عوامل متعلقة بالمكتبـة أو مركز المعلومات ذاته كالإمكانيات المادية و البشرية المتاحة ، إلى جانب العوامل الخارجية المحيطة بالمكتبـــة كـــالظروف الأساسية و الإجتماعية و الإقتصادية للمجتمع الذى تخدم فيـــه ، يضاف إلى ذلك طبيعة الأشخاص الموكول إليهم تنفيذ القـرار و مستواهم التعليمى و الثقافى و خبراتهم و إتجاهاتـــهم و درجـــة فهمهم للمشكلة و القرار المطلوب منهم تنفيذه و مـــدى توافـــر الإمكانيات اللازمة للمساعدة فى تنفيـــذه كـــالأموال و الأفـــراد المعاونين و الأجهزة و المعدات إن إحتاج الأمر ذلك .(٢٣)

و يساهم فى فاعلية القرارات و جودتها فهم متخذوهـــا لطبيعة المشكلة فهما دقيقا عميقا ، و الدراسة المتأنية لكل بديـــل فى ضوء المعلومات المتوافرة مع توافر المعلومات الكافية عـــن كل منها و عدم إغفال إشتراك العاملين فى عملية صنع و إتخاذ القرار المناسب و تجنب الأهواء الشخصية و النزعات العاطفية

عند دراسة كل بديل ، مع المرونة و الموضوعية و الإفادة من زلات الماضى و محاولة التنبؤ بإحتياجات المستقبل .(٢٤)

هذا و لابد أن يتوافر فى متخذ القرار إضافة لما سبق الخبرة و القدرة على البحث و التحليل و القدرة السريعة على الإختبار و التجريب للقرار قبل إتخاذه قدر الإمكان للتحقق من إمكانية تطبيقه .(٢٥)

- **تقييم الأداء :**

يقصد بتقييم الداء عملية قياس كفاءة الفرد و قدرته على العمل و العطاء خلال فترة زمنية معينة تحدد وفقا لمعايير محددة و معروفة من قبل المدراء فى المكتبة أو مركز المعلومات .

و تكمن أهمية تقييم الأداء فى أنه يوجه المدراء لوضع بعض العاملين معهم فى أماكن مناسبة لقدراتهم الوظيفية و الشخصية ، فالبعض قد يتفوق فى بعض الوظائف و البعض الآخر يتفوق فى غيرها ، أى أنها تفيد فى وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب .

هذا و لابد من وجود معايير محددة للقضاء على الميول و النزعات الشخصية فى عملية التقييم و الحكم على أداء و كفاءة الأشخاص بعيدا عن الإنطباعات الذاتية ، و غالبا ما تتم

عملية التقييم بصورة سنوية ، و توضع المعايير بحيث تقيس كم إنتاجية الفرد فى العمل و إسلوب أداءه فيه و مدى إجادته و الفترة الزمنية المستغرقة فى أداء ه و معايير خاصة بتعاملاته مع زملاءه و روؤساءه و إخلاصه و تفانيه وولاءه لعمله .(٢٦)

و يهدف تقييم الأداء فى ذلك للإرتقاء بمستوى أداء العاملين و الكشف عن الثغرات و أوجه القصور و النقص فى أداءهم و من ثم جعله نواة لتطوير الأداء و إجراء التغيرات اللازمة لإثابة المحسن و مجازاة المسىء.(٢٧)

➢ **العلاقات الإنسانية :**

تعتبر العلاقات افنسانية هى ذلك القطاع الهام الذى يهتم بالجانب المعنوى و الروحى للعاملين فى أى منظمة بشكل يضمن رضاءهم عن المهام المنوطة بكل منهم عن طريق سلامة العلاقة التى تربط بين كافة العاملين فى المؤسسة بدء من المدراء و الرؤساء و نهاية بأدنى السلم الوظيفى بها .

هذا و الإفتقاد لهذا الجانب الإنسانى فى العلاقة بين العاملين فى أى مؤسسة من شأنه أن يقطع أواصر العلاقات و خيط الود و التفاهم فيما بينهم و يجعل من المكتبة أو مركز المعلومات مثارا كبيرا للخلاف و الخبرات و مرتعا للمشكلات

، و من ثم يصيب معنويات العاملين و يكـــون الفشـــل حليفـــا للجميع فى تحقيق أهداف المؤسسة الأم .

كما تساعد قوة العلاقات الإنسانية التى تسود بين فريق العمل على إذكاء روح الإحترام و الثقة المتبادلة و التعاون فيما بينهم و رفع الروح المعنوية للأفراد مما يدفعهم للرغبة الصادقة فى لإتقان العمـــــل ،.و ينعكس أثره بالتـــالى علـــى مســـتوى أداءهـــم .(٢٨)

و بذلك فإن العلاقات الإنسانية تعد من الأنشطة الهامـــة المنوطة بالعملية الإدارية فى المكتبات و مراكز المعلومات مـــن خلال وحدة الفكر الإنسانى بين فريق العمل فـــى المكتبـــة ، و الإحترام المتبادل فيما بينهم و تقدير كل منـــهم للآخـــر ، ممـــا ينعكس بدوره على شعور الأفراد تجاه العمل و يمثـــل حـــافزا يدفعهم لحل المشكلات التى تواجههم ، و من ثم زيادة كفاءتـــهم فى تحقيق أهداف المكتبة أو مركز المعلومات ، و ذلـــك علـــى إعتبار أن مستوى أداء الفرد و مستوى إنتاجيته يرتبط بصـــورة مباشرة بمستوى روحه المعنوية الـــذى يرتبـــط بـــدوره علـــى مستوى إنتاجيته .

هذا و يرتبط كل ذلك بدرجة كبيرة بتقدير الإدارة لكـــل منهم و مدى التحفيز و درجات و إسلوب التوجيه و الإرشـــاد و

التقييم لأداءهم ، إلى جانب مدى نجاح الإدارة فى خلق المناخ المناسب للعطاء و مدى إحساس العاملين بالأمن و الإستقرار فى أعمالهم .(٢٩)

مما سبق يتضح أن نجاح المكتبة أو مركز المعلومات فى تحقيق رسالتها يرتبط أشد الإرتباط بدرجة إرتفاع الروح المعنوية لفريق العمل بها ، لهذا فإدارات المكتبات عليها بحث تحمل مسئولية المساهمة على رفع الروح المعنوية للعاملين بها من خلال خلق روح الفريق فيما بينهم و البعد بهم عن نظام الشللية و الصراعات المهنية التى تعرقل الأداء ، و مقاومة الإحباطات التى قد تتسرب إليهم خلال فترات ، أو نتيجة لظروف معينة وقتية تمر بها المكتبة نتيجة لبعض العوامل الإجتماعية أو الإقتصادية أو السياسية الخارجة عن إرادتها .

هذا و يجب محاولة توفير العوامل المهنية لرفع الروح المعنوية للعاملين فى المكتبات و مراكز المعلومات ، و خلق الظروف المناسبة المساعدة على ذلك عن طريق بث مجموعة من المبادىء و القيم المساعدة على ذلك و يمكن إيجازها فى أن قناعة العامل عن العمل ورضاءه عنه يدفعه للولاء له و الإخلاص فيه ، كما أن محاولة توفير مستوى مناسب من الحياة الإقتصادية و الوضع الإجتماعى الملائم لهؤلاء العاملين يساهم

بدرجة كبيرة فى رفع الروح المعنوية لهم ، و التدريب الجيــــد المناسب لهم يخلق كفاءات و يساعدهم على تحســـين مســتوى أداءهم ، مما ينعكس أثره على معنوياتهم ، و خلـــق ظـــروف بيئية مناسبة بالعمل نفسه يشعرهم بالرضاء مما ينعكـــس علـــى زيادة إنتاجيتهم .

و يجب ألا تغفل الإدارة أهمية التنويـــه إلـــى أهميــة العدالة و الموضوعية الإدارية التى تساوى بين جميع العـــاملين من حيث الحقوق و الواجبات و موضوعية و نزاهـــة سياســة توزيع الحوافـــز و الترقيـــات و البـــت فـــى الشـــكاوى و التظلمات .(٣٠)

➢ **العلاقات العامة :**

تعد العلاقات العامة من الأنشطة التـــى تقـــوم بـــها المكتبات و مراكز المعلومات ، و هى تعتمد على إقامة علاقات حسنة بين المكتبة و مستفيديها بإسلوب يعتمـــد علـــى الـــود و التفاهم و الثقة المتبادلة فيما بينهم ووفقا لأساليب مدروسة تتـــم بطريق منظمة .(٣١)

هـــــذا و تعتبر العلاقات العامة هى همزة الوصل بين المكتبة و روادها ، و تقوم على أســـاس حمايـــة مصالحـــها و

مصالح المترددين عليها بصورة تبدأ من رضاء العاملين فيها أولا .

و تقوم العلاقات العامة على أساس الإلتزام بالأخلاق الحسنة و عدم خداع جمهورها و كسب ثقتهم بالسلوك القويم ، و نشر الحقائق دون تحريف أو نقصان مع افهتمام بالرأى العلم للجمهور و تحليله للوصول لنتائج دقيقة يمكن الإستئناس بها عند توجيه و تعديل سياسة المكتبة .(٣٢)

و بذلك تهدف العلاقات العامة فى المكتبة أو مركز المعلومات إلى محاولة تكوين سمعة طيبة حسنة للمكتبة لدى جمهور مستفيديها و المحافظة على هذه السمعة و كسب ثقتهم و نيل رضاءهم عنها ، و الهدف العام من كل ذلك هو سعى المكتبات و مراكز المعلومات لزيادة معدلات الإقبال عليها و الإفادة من مقتنياتها و بشكل يساعدها على تحقيق أهدافها المرجوة فى خدمة جمهورها المترددين عليها .(٣٣)

و تقوم العلاقات العامة فى الأساس على مجموعة من الركائز يتوقف نجاحها على توافرهم كدعم إدارات المكتبات و مراكز المعلومات لهذه البرامج ، فبدون الدعم المادى و المعنوى للإدارة سرعان ما تفشل هذه البرامج ، كما يؤثر موقع المكتبة فى سهولة إتصال جمهور المترددين على المكتبة

بالقائمين على برنامج العلاقات العامة ووصول هذا النشاط إليهم فى الوقت المناسب .

هذا و لا يجب إغفال المقومات الشخصية الواجب توافرها فى القائمين بتقديم برنامج العلاقات العامة ، فيتسمون بحسن المظهر و الملبس و اللباقة و الذكاء و الحماس و حسن الإستماع و القدرة على بناء العلاقات مع الآخرين ، و ذلك لأن المستفيدين يكونون إنطباعاتهم الأولى عن المكتبة من خلالهم .(٣٤)

و بذلك تصبح العلاقات العامة أوسع فى مفهومها من العلاقات الإنسانية ، فهى تهتم بأوجه النشاط المختلفة التى تهم المجتمع من شتى النواحى ، فالهدف الأول لها هو تقديم مجتمع المكتبة أو مركز المعلومات لمجتمع آخر أوسع منه و هو المجتمع العام .(٣٥)

إلى جانب ما سبق يمكن للمكتبة أن تدعم برنامج العلاقات العامة المقدم لروادها من خلال ما تقدمه من نشرات و كتيبات و أفلام تسجيلية و أقراص مليزرة ، و تنظيم الندوات و المحاضرات التى تعرف بالمكتبة و تبين أوجه نشاطاتها المختلفة . (٣٦)

<u>قائمة المصادر و المراجع :</u>

١. مصطفى أمين حسام الدين .محاضرات شفهية على طـــلاب قسم المكتبات و الوثائق بجامعة طنطا .
٢. المصدر السابق .
٣. ممحمد محمد الهادى .الإدارة العلمية للمكتبـــات و مراكـــز التوثيق و المعلومات .– ط٢ ، منقحة و مزيدة .– القـــاهرة : المكتبة الأكاديمية ،١٩٩٠.ص ص ١٤١–١٥٨.
٤. عمر أحمد الهمشرى .الإدارة الحديثة للمكتبـــات و مراكـــز المعلومـــات .– ط١ ، ٢٠٠١ .– عمـــان : مؤسســـة الـــؤى العصرية ، دار صفاء للنشـــر و التوزيـــع ،٢٠٠١. ص ص ١٠١–١٠٦.
٥. المصدر السابق . ص ص ١١٢–١١٨.
٦. المصدر السابق .ص ١١٩.
٧. المصدر السابق .ص ص ١٣١–١٣٣.
٨. مصطفى أمين حسام الدين . المصدر السابق .
٩. عمر أحمد الهمشرى . المصدر الســـابق . ص ص ١٣٥– ١٤١.
١٠. المصدر السابق . ص ص ١٥٣–١٥٤.

١١. محمد محمد الهادى . المصـــدر الســـابق . ص ص ١٢٥-١٣٦.

١٢. مصطفى أمين حسام الدين . المصدر السابق .

١٣. عمر أحمد الهمشرى . المصدر الســـابق .ص ص ١٨١-١٨٣.

١٤. مصطفى أمين حسام الدين . المصدر السابق .

١٥. حامد الشافعى دياب ؛ إشراف محمد فتحى عبـــد الـــهادى . إدارة المكتبات الجامعية .- جامعة القاهرة ، كلية الآداب ، قسم المكتبات و الوثائق ، ١٩٩٠.(إطروحة دكتوراة).ص ١٥٧.

١٦. ثناء إبراهيم موسى فرحات . الرقابة على أداء العاملين فـــى المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى .- الأسكندرية : دار الثقافة العلمية ، ٢٠٠٠. ص ث ٥٢-٥٥.

١٧. عمر أحمد الهمشرى . المصدر الســـابق . ص ص ٢٢٦-٢٣٢.

١٨. المصدر السابق . ص ص ٢٤٨-٢٤٩.

١٩. المصدر السابق .ص ص ٢٤٩-٢٥٠.

٢٠. المصدر السابق . ص ص ٢٥١-٢٥٢.

٢١. المصدر السابق .ص ٢٥٥.

٢٢. المصدر السابق . ص ص ٢٥٦-٢٥٨.

٢٣. المصدر السابق .ص٢٦٥-٢٦٧.
٢٤. المصدر السابق . ص ص ٢٧٥-٢٧٦.
٢٥. محمد محمد الهادى . المصدر السابق .ص ص ٩٥-٩٦.
٢٦. عمر أحمد الهمشرى . المصدر السابق . ص ص ٣٠٢-٣٠٣.
٢٧. المصدر السابق . ص ص ٣٠٤-٣٠٥.
٢٨. محمد محمد الهادى . المصدر السابق . ص ص ٢٢٥-٢٢٦.
٢٩. عمر أحمد الهمشرى . المصدر السابق .ص ٣١٣.
٣٠. محمد محمد الهادى . المصدر السابق . ص ص ٢٣١-٢٣٤.
٣١. عمر أحمد الهمشرى . المصدر السابق . ص ص ٣١٦-٣١٧.
٣٢. المصدر السابق . ص ص ٣١٩-٣٢٠.
٣٣. المصدر السابق . ص ص ٣٢٢-٣٢٣.
٣٤. المصدر السابق . ص ص ٣٢٧-٣٢٨، ٣٣٢.
٣٥. محمد محمد الهادى . المصدر السابق . ص ص ٢٣٩-٢٤٠.

الفصل الثالث

الإدارة و مستحدثات العصر

ترتبط العمليـــة الإداريـــة بـــالظروف الإجتماعيـــة و الإقتصادية و السياسية للبيئة التى تتم فيها ، و من ثم فهى تتـــأثر أشد التأثر بالظروف البيئية المحيطة ، حيث تفرض الظـــروف و المستجدات المصاحبة لكل عصر من العصور بعض المتطلبـــات الضرورية التى تقتضى إحداث بعض التغـــيرات علـــى البيئـــة الإجتماعية الموجودة و على أنشطة الأفراد فى المجتمع ذاتـــه ، فلكل عصر من العصور متطلباته و إحتياجاته نتيجة لما تفرضـــه متغيراته من أحداث .

نتيجة لكل ذلك يفرض كل عصر بعض المتغيرات فـــى إسلوب إجراء العملية الإدارية به نتيجة لما تفرضه مســـتحدثاته ، و نظرا لذلك تجد الإدارة فى أى منظمة إجتماعيـــة مســـتجدات تفرضها الظروف و تقتضى بعض التغيرات فى إسلوب أداءها .

هذا و قد فرض القرن الحالى العديد من المتغيرات على العملية الإدارية فى المكتبات و مراكز المعلومات ، و من أبـــرز هذه المستجدات نجد ضرورة تسويق خدمات المكتبة أو مركـــز المعلومات ، و ضرورة إستخدان تكنولوجيا الحاسبات و الإفـــادة منها فى العملية الإدارية ،يضاف لكل هذا أهمية تدريب العـــاملين فى المكتبات على مواجهة ما قد يفاجئهم مـــن أزمـــات نتيجـــة الإعتماد بدرجة كبيرة على الأجهزة و المعـــدات الحديثـــة فـــى

المكتبة ، ويفرض كل هذا على مجموعة العاملين فى المكتبات و مراكز المعلومات بعض الإلتزامات ، و فيما يلى عرض لذلــــك تفصيلا :

➢ **أولا تسويق خدمات المكتبة أو مركز المعلومات :**

تقوم عملية التسويق فى الأســـاس علـــى دراســـة إحتياجات جمهور المستفيدين و المترددين علـــى المكتبـــة أو مركز المعلومات ، ثم محاولة المكتبة أو مركـــز المعلومـــات تلبية هه الإحتياجات من خلال الترويج لما تقدمه من خدمـــات و ما يتوافر لديها من مصـــادر معلومـــات ســـواء بالذهـــاب للمستفيد فى مقره أو عند تردده عليها فى الوقـــت و المكـــان المناسبين له نظير مقابل مادى أو معنوى تحدده المكتبة لقـــاء تقديم الخدمة بالتعاون مع العاملين فـــى المكتبـــة أو مركـــز المعلومات .

معنى ذلك أن المستفيد يعتبر هـــو الـــهدف الرئيســـى لعملية التسويق ، كما أن خدمات المكتبة تعد ايضا من أهـداف عملية التسويق ، هذا و المقابل أو العائد ايضـــا مـــن عمليـــة التسويق تعد من الأهداف التـــى تســـعى المكتبـــة أو مركـــز المعلومات لتحقيقها ، كما قد يكون المنتج الذى تسعى المكتبـــة لتسوسقه قد لا يكون خدمة فى حد ذاتها ، و قد لا يكون وعاء

فى حد ذاته ، و لكنه قد يكون من بدائل الأوعية و التى تمثلها الفهارس و الكشافات و المستخلصات و الببليوغرافيات أو المعلومات المجردة نفسها .(١)

تنبع أهمية التسويق كأحد الأنشطة التى تقوم بها المكتبات ومراكز المعلومات لجمهور مستفيديها و المترددين عليها من أنه يشجع المكتبات و مراكز المعلومات على توجيه و إستثمار مواردها المحدودة سواء فى إمكانياتها المادية أو البشرية لما يحقق الإفادة القصوى منها بما يحقق أهدافها و يضمن لها الإستمرارية فى مجتمعها .

يضاف إلى ما سبق الرغبة الصادقة فى توفير الوقت و الجهد المبذول فى تقديم خدمات قد لا يحتاجها المستفيد ، كما يساعد المكتبة على أن تحيا عمرا أطول فى المجتمع الذى تخدمه .

يعتمد التسويق بالدرجة الأولى على دراسة الظروف البيئية و الإجتماعية و السياسية و الإقتصادية للبيئة المحيطة لكى يبنى على ضوءها دراسة الإحتياجات الحالية و المعاصرة للمستفيدين منها ، و من ثم خلق حلقة وصل بين المتاح لديها من معلومات و أوعية و بين الإحتياجات الحالية

و المستقبلية التى تفرضها ظـــروف العصــر و إحتياجــات المستفيدين .

ينعكس كل ذلك بصورة أخرى على المستفيد حيث أن تلبية إحتياجاته المعلوماتية من المكتبة أو مركز المعلومات فى الوقت و المكان و بالشكل المناسب لـه يوفـر الوقـت و الجهد و المال ، و من ثم يمكن من قضاء حاجاته بسـهولة و يسر و سرعة ، الأمر الذى ينعكس بدوره على مستوى حياتـه و على المجتمع ككل فيتأثر المجتمع نتيجة للتسويق الجيـد و إشباع الحاجات الحالية و المستقبلية للأفراد .(٢)

و بذلك يكون من أهداف عملية التسويق فى المكتبـات و مراكز المعلومات الوصول للمستفيد المحتاج للمعلومـة أو الوعاء ثم معرفة إحتياجاتها الضرورية ثم محاولة إشباع هـذه الإحتياجات بدراسة إتجاهاته و ميوله و إحتياجاته و محاولـة تقديم المعلومة أو الوعاء له بشكل أفضل يزيـد مـن ثقتـه بالمكتبة و فريق العمل بها .

يتم ذلك من خلال تنظيم العلاقة ما بيـن القـائمين بالتسويق و باقى العاملين فى المكتبة أو مركز المعلومات مـن ناحية ، و من ناحية أخرى تنظيم العلاقة ما بين المكتبة ممثلة فى كل هؤلاء و بين المستفيد .

ولا يفوت هنا أن نفرق بين نوعين من المكتبات ة مراكز المعلومات ، الأولى تهدف لتحقيق الربح المعنوى و تقدم خدماتها لجمهور المستفيدين منها دون مقابل مادى و لكن يكفيها رضاء المستفيد و ثقته فيها ، و الثانية تهدف لتحقيق الربح المادى من وراء ما تقدم من خدمات و من أمثلة ما يمكن التسويق له فى المكتبات و مراكز المعلومات نشرات الإحاطة الجارية و البث الإنتقائى للمعلومات و الإعلام عن المؤتمرات و الندوات و الكشافات و المستخلصات و القوائم البيليوجرافية و إجابات الإستفسارات المرجعية و النسخ من الأوعية سواء ورقية أو مصغرة أو محسبة .(٣)

تسلك المكتبة فى تسويقها لخدماتها عدة مسالك أولها الإعلان عن الخدمة لدى المستفيدين المحتملين لإستمالتهم و محاولة لإقناعهم بأن خدمات المكتبة أو مركز المعلومات هى وسيلة مثلى تلبى كافة إحتياجاتهم ، و من وسائل الإعلان التى تلجأ إليها المكتبات و مراكز المعلومات الصحف و المجلات و المراسلات البريدية بالمستفيدين المحتملين و النشرات و الكتيبات و الوسائل المسموعة و المرئية أو على أبواب و منافذ المجلات التجارية و فى الطرقات العامة و على وسائل النقل و المواصلات أو عن طريق الإنترنت أو من خلال

الإتصال المباشر بالمستفيدين المحتملين و لقاءهم وجها لوجه و محاولة لإقناعهم .

كما يمكن للمكتبة أو مركز المعلومات أن تسوق خدماتها لجمهور المستفيدين إما من خلال منافذ خاصة بها فقط أو من خلال بعض الأشخاص الذين يقومون بدور الوسيط بين المكتبة أو مركز المعلومات و بين المستفيدين نظير مقابل مادى محدد فيما بينهم .(٤)

➢ **ثانيا تأثير تكنولوجيا الحاسب على النظام الإدارى :**

كان لدخول الحاسبات المكتبات تأثيرا واضحا فى خفض تكلفة العمليات الإدارية و سرعة أداءها و فاعلية إستخدام و الإفادة من الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة فى المكتبات و مراكز المعلومات ، حيث ساهمت بدرجة كبيرة فى زيادة كفاءة العاملين و تحسين مهاراتهم و كفاءتهم الأدائية ، و تحسين طرق ووسائل الإتصالات بين المكتبة و مراكز المعلومات و مستفيديها ، و تطوير أساليب العمل و تبسيط الإجراءات و إستخدام مهام لم تكن معروفة من قبل فى المكتبات و مراكز المعلومات كمدخلى البيانات و مهندسى الحاسبات و مصممى النظم .(٥)

يمكن الإستعانة بالحاسبات الآلية في عمليات التخطيط و التنظيم و الرقابة و في تخزين المعلومات و بثها ، و في الإتصالات الإلكترونية في داخل المكتبة و خارجها من خلال البريد الإلكتروني و شبكة الإنترنت ، كما يستخدم في جميع الأنشطة الإدارية الروتينية كإعداد الإستمارات الخاصة بالعمل الإداري كإستمارات التوظيف و الأجازات و نقل الملفات و خزنها و إسترجاعها و عمل أي عدد من النسخ منها في حالات الرغبة في ذلك .

كما يمكن من خلال الحاسب الآلي عمل كافة الإحصاءات المطلوبة سواء عن العاملين أو المستفيدين أو الأوعية نفسها بإستخدام العمليات الحسابية و بيان العلاقة فيما بينها بالأشكال و الرسوم البيانية المتاحة عبر الحاسب و بشكل يساعد في عمليات إتخاذ القرار بشكل فعال مبني على الحقائق من خلال البرامج الإحصائية ، و يمكن أيضا عمل سجلات كاملة بالمستفيدين المحتملين و الفعليين و إهتماماتهم الحالية و المتوقعة مع تسجيل كل ما يخصهم في برامج قواعد البيانات التي يتيحها الحاسب .(٦)

يمكن الإستعانة بالحاسبات الآلية في حل المشكلة التي يمكن أن تواجه متخذي القرارات بإتاحتها معلومات

تاريخية عن المشكلات السابقة فى حياة المكتبة أو مركز المعلومات ، و معلومات عن الأحداث الجارية سواء داخل المكتبة أو خارجها ، و بالمضاهاة فيما بينهم و فى ضوء المتاح من معلومات يمكن إتخاذ القرارات المناسبة بدراسة البدائل المتاحة أمام متخذى القرارات خاصة و أنهم فى حاجة ماسة لمعلومات فورية .(٧)

➢ **ثالث إستعدادات إدارة المكتبة لمواجهة الأزمات :**

نظرا لمستحدثات العصر و تغير طبيعة المكتبة و أثاثاتها و تجهيزاته و طبيعة الأوعية الموجودة بها و التى لم تعد قاصرة على الأوعية الورقية فقط ، بل إمتدت للمواد السمعية و البصرية و السمع بصرية ، كما إختلفت طبيعة المكتبة أيضا فلم تعد قاصرة على منافذ التهوية و الإضاءة الطبيعية فقط بل أتيحت بها مصادر الإضاءة الصناعية على إختلاف فئاتها ، كما أتيحت بها منافذ التهوية المحتملة فى أجهزة التكييف و المراوح .

هذا و يعد أمر حدوث أزمة ما بالمكتبة أو مركز المعلومات أصبح واردا بل و فى حالة حدوثه فهو مهدد بكارثة قد تلم بالمكتبة ومستفيديها و مجموعاتها أيضا و من ثم تفقد المكتبة هويتها بالكامل ، لهذا أصبح لازما على

إدارات المكتبات و مراكــز المعلومـــات إتخـــاذ الـــلازم و الإحتياط من أى مستجد قد يجد و يؤثر بالسلب على أداءها .

و من هنا كان على إدارات المكتبـــات و مراكــز المعلومات تأمين العاملين بها و مقتنياتها من خلال الإعداد و التدريب الجيد لمجموع العاملين بها لمواجهة ما قد يطرأ مــن أزمات ،يضاف إلى ذلك أهمية توفير الأثاثـــات و الطـــراز المعمارى الملائم الذى يقلل من حجم الكارثـــة فـــى حالـــة وقوعـــها و بمـــا يضمـــن تـــأمين الوحـــدات الفهرســـية و المجموعات و أجهزة الحاسبات الموجودة بشكل يهدف ليقليل الخسائر قدر الإمكان .

أما فيما يخص إعداد فريق العمل بالمكتبة لمواجهـــة الظروف الطارئة من خلال البرامج التدريبية المختلفة التـــى تتم عن طريق المحاضرات و الندوات الإرشادية و الأفـــلام التى تعرض للأزمة و كيفية مواجهتها و التعامل معها علـــى إختلاف أسبابها و بما فى ذلك إنقاذ المصابين و التقليل مـــن حجم الكوارث قدر الإمكان ، مع توفير مستلزمات عمليـــات التأمين من الأدوات و المعدات اللازمة لذلك .(٨)

كما يجب إعلام فريق العمـــل بالمكتبـــة أو مركـــز المعلومات بالجهات التى يجب الإسراع بالإتصـــال بـــها و

إبلاغها فى حالة وقوع الأزمة بهدف تقليل الخسائر لأقصى حد و الحد منها ، و عند ترتيب أولويات الإهتمام فى هذه الحالات نجد أن الأولوية دائما تعطى للعنصر البشرى ثم تليه المقتنيات .(٩)

إلى جانب هذا فمن الضرورى أن يتسم الإدارى أو عضو فريق العمل بالمكتبة أو مركز المعلومات بالحس التنبؤى الذى يمكنه من الكشف عن الخطر قبل وقوعه كقطع الثاث المهشمة أو قليلة الجودة و الأشياء التى من الممكن أن يتعثر فيها المستفيدون على كثرتهم أو ظروفهم الخاصة فى الممرات و الطرقات كشغل الطرقات بحوامل الدوريات أو مجموعات الكتب و الأرفف ...، أو صف الأثاثات بشكل منحنى ملتو يعوق الحركة و يكون حجر عثرة فى طريق المستفيدين .(١٠)

هذا و من المهم توفير نسخ إحتياطية من الفهارس و قواعد البيانات الببليوجرافية و ملفات المستفيدين و سجلات تقديم الخدمات و أداء العمليات الفنية خارج المكتبة أو مركز المعلومات .(١١)

قائمة المصادر و المراجع :

١. عمر أحمد الهمشرى .الإدارة الحديثة للمكتبات و مراكـز المعلومات .- ط ١ ، ٢٠٠١ .- عمان : مؤسسة الـــرؤى العصرية ، دار صفاء للنشر و التوزيـع ، ٢٠٠١ .ص ص ٣٣٥-٣٣٨.

٢. المصدر السابق . ص ص ٣٤٠-٣٤١.

٣. المصدر السابق . ص ص ٣٤٣-٣٤٥.

٤. المصدر السابق . ص ص ٣٥٠-٣٥٣.

٥. المصدر السابق . ص ص ٣٥٩-٣٦١.

٦. المصدر السابق . ص ص ٣٦٥-٣٦٨.

٧. المصدر السابق . ص ٣٧٢.

٨. أمنية مصطفى صادق . إدارة الأزمات و الكوارث فـــى المكتبات . ط١.- القاهرة : الدر المصرية اللبنانيـة ،٢٠٠٢ .-(علم المكتبات و المعلومات المعاصر) . ص ص ٦٠- ٦٥.

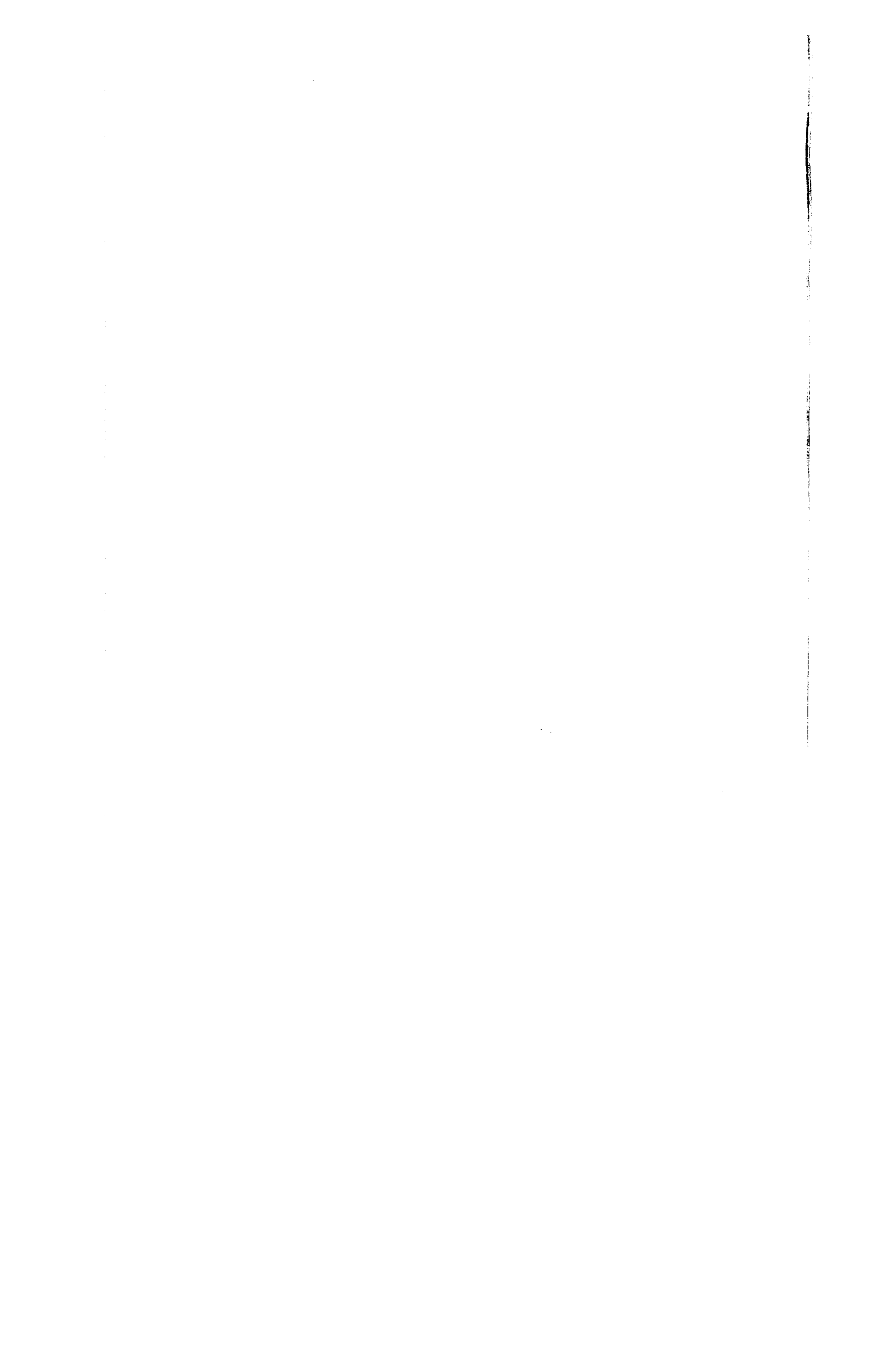
٩. المصدر السابق . ص ٦٥، ٦٨.

١٠. المصدر السابق . ص ص ٧٦-٧٧.

١١. المصدر السابق . ص ص ٧٩-٨٠.

الفصل الرابع

مختـــارات مـــن الإنـــترنـــت



الإدارة اليابانية ــ الإدارة الإسلامية

تجربتان في دائرة التقييم

د. معن الراشدي

تمهيد	الأسس التي قامت عليها الإدارة اليابانية	الإدارة الإسلامية	النتيجة

تمهيد

إن قسطاً كبيراً من التقدم الذي أحرزه المسلمون الأوائل يعود الفضل فيه إلى فكرة النظام والتنظيم التي جاء بها الإسلام، وتفرعت هذه الفكرة إلى شؤون الحياة من عسكرية وزراعية وصناعية وتجارية،وكانت إدارة البلاد إحدى مفردات هذه الفكرة الحضارية وإحدى دعائم التقدم الحضاري في العصر الإسلامي الأول، فلو عدنا وأخذنا بتلك الأسس التي قام عليها النظام الإسلامي بمختلف إشكاله لامتلكنا أحد أهم عوامل التقدم في هذا القرن المتلاطم بالأفكار والاطروحات.

ويعزي كل دارس للتجربة اليابانى التقدم الهائل الذي

شهدته اليابان بعد الحرب العالمية الثانية إلى حسن الإدارة.
يقول احد كبار المدراء اليابانيين وهو (سابورو اوكيتا) (التقدم في اليابان بسبب عامل الإدارة)(١).
وفي هذه الدراسة المقتضبة نستجلي سر المعجزة اليابانية والبحث في الجذور والأسس التي قامت عليها الإدارة اليابانية، ومن ثم الانتقال إلى التجربة الإسلامية ومقارنتها بالتجربة اليابانية.

الأسس التي قامت عليها الإدارة اليابانية

هناك دراسات كثيرة كتبت عن التجربة اليابانية أبرزها دراسة (بيتر دراكر) التي نشرها في مجلة (**Harward Business Review**) ذكر في دراسته أربعة خصائص للإدارة اليابانية هي سبب التقدم الذي أحرزه اليابانيون.

أولاً: اتخاذ القرار بصورة جماعية

فخلافاً لما هو موجود في الغرب حيث ان القرار يتخذ في المستويات العليا ويتم ايضا بمشورة مجموعة صغيرة من المنفذين، فإن

جميع الأفراد في اليابان
يشتركون في عمل الإدارة
بمناقشة المشاريع واتخاذ
القرارات اللازمة بشأنها،
فقبل أن تشرع الشركة على
تنفيذ مشاريعها يقدم العاملون
بدراسة المشروع بصورة
كاملة حتى بدون ان يعرفوا
رأي الإدارة فيه،

يبحثون في المشاكل التي قد تعيق تنفيذ المشروع وطرق معالجتها فلا يبدأون بالعمل إلاّ بعد أن يحيطوا بالمشروع احاطة تامة وكاملة فعند التنفيذ سيجدون سهولة في إنجاز المشروع، ويجدون القدرة على حل أية معضلة قد تعترض سبيلهم لأنهم قد درسوا كل الاحتمالات ووضعوا الحلول اللازمة لها.

. وبناءً على ذلك فإنّ أي تعثر في العمل لا يحدث نتيجة لهذا العامل المهم الذي يعطي العاملين فكرة مفصلة عن عملهم، وعن مشكلات العمل وما شابه ذلك.

ثانياً: التوظيف مدى الحياة

أغلب الموظفين والعاملين في اليابان يعيّنون في وظائفهم مدى العمر، كما وأنّ مرتباتهم الشهرية تعطى لهم على اساس

سنين الخبرة(٢). فمرتباتهم تتضاعف كل (١٥) عاماً، كما وانهم يصلون سنّ التقاعد عندما يبلغون الخامسة والخمسين من العمر، وعندما تكون المؤسسة في حاجة إلى خدماتهم فإنهم يبقون في الخدمة فيمنحون حينذاك ثلثي راتبهم الشهري فالوصول إلى درجة المدير لا يحصل إلا لمن بلغ سن ٤٥ سنة.

وعندما يدخل الوظيفة يشعر بأنه باق فيها إلى آخر حياته العملية، ولهذه الحالة الإدارية تأثير كبير على عمله وحياته في داخل المؤسسة، فهي تزيل عنه مخاوف البطالة، كما وأنّ جل تفكيره وعبقريته سيصبه في عمله الذي سيستمر معه فينجم عن ذلك تفاعل العامل مع عمله وابداعه فيه وتخزين تجربته في الميدان الذي يعمل فيه.

فلا يحدث مثلاً انتقال المدير إلى مكان آخر إلا في النادر لأنّ ما يحصل عليه في المؤسسة من مكافآت يبرر عدم انتقاله إلى مكان آخر.

ثالثاً: التعليم والتدريب المستمران

يتلقى العاملون اليابانيون سواء كانوا موظفين أو عمالاً أو مدراء التعليم المتواصل والتدريب اللازم للعمل الذي ينجزونه طيلة بقائهم في المؤسسة.

فالتعليم والتدريب المتواصلان سيرفعان من مستوى إداء العامل الياباني والذي سينجم عنه زيادة في الإنتاج وتقدم في

نوعية المنتوج.

والملاحظ أن الدول الاوربية تستعين بالتعليم والتدريب في المؤسسة لكن حين انتقال الموظف من درجة إلى درجة أعلى، أو عندما يريد الانتقال من وظيفة لأخرى.

رابعاً: الإدارة الأبّوية

إحدى وظائف المدراء في اليابان تربية واعداد مدراء المستقبل، فكل المدراء يجب أن يشرعوا في المستويات الدنيا ثم يتسلقوا السلالم الإدارية حتى يصلوا القمة ليصبحوا مدراء للمؤسسة لهذا فإن الشهادات الجامعية العالية لا معنى لها في اليابان، فالفرد يتعلّم في الجامعة، ولا عجب أن يكون رئيس وزراء اليابان (تاناكا) حاصلاً على الشهادة القانونية العامة فقط.

على أي حال في السنين العشرة الأولى من عمل الموظف يقوم بانجاز الاعمال الإدارية غير الرسمية وهي التي أطلق عليها (God Father) فيصبح مديراً غير رسمي، أي أنه يقوم بأعمال الإدارة تحت اشراف المدير، فيسمع شكاوى الموظفين، وله صلاحية نقل الموظف من مكان لآخر، كما وأنه يقوم باعطاء الموظف درجة أعلى ليصبح بالمستوى الذي يناسبه.

ومن ابرز سمات (الإدارة الأبوية) التعامل الأبوي للمدير مع عماله وموظفيه، فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه، حتى أنه يساهم في حل مشكلاتهم العائلية

كالزواج وما شابه ذلك، ومشاركتهم في اختيار الزوجة المناسبة.

ويشير (سابورو اوكيتا) إلى عامل التضحية عند الموظفين، ويذكر مثالاً على ذلك، وافق الموظفون والمدراء في شركة (مزدا) عام ١٩٧٠ وشركة برانيف عام ١٩٨٠م عند تعرضهما للخسارة، وافق العاملون على تحمل قسط من هذه الخسارة فقد تنازل موظفو شركة (مزدا) عن ٥٠% من رواتبهم ومكافئآتهم كما وافق موظفو شركة برانيف للطيران على اقتطاع ٩٠% من رواتبهم لسد العجز في الشركة(٣).

هذه باختصار أهم عناصر الرقي في الإدارة اليابانية وبالتالي للتقدم الياباني الذي أثار إعجاب الكثير. هذا ما يتعلق بالمؤسسات والمصانع العامة، أما المعامل الخاصة فأغلبها معامل صغيرة تقتصر على أعضاء العائلة فقط، وتناط إدارة هذه المعامل برب العائلة الذي يمتاز بطول الخبرة والكلمة المسموعة عند جميع أعضاء العائلة وهي عناصر مهمة لنجاح المؤسسة حتى لو كانت صغيرة.

الإدارة الإسلامية

تقوم الإدارة الإسلامية على الأسس التالية:

أولا: المشاركة في صنع القرار

إذا ما أعدنا قراءة النصوص التي حثت على المشورة

لوجدنا أن الغاية من هذا الحث هو ايجاد مقدار من المشاركة في صنع القرار وان لا يتفرد رجل واحد في صنع القرار سواء كان هذا الرجل قائداً عسكرياً أو مالياً، أو مديراً أو مسؤولاً في أي ميدان من الميادين فـ(الشركة في الرأي تؤدي إلى الصواب)(٤) لأنها مشاركة جمع من العقول، وإضافة آراء ذوي الخبرة والتجربة، فالقرار الذي يأتي عبر مناقشة مستفيضة ستجتمع عليه الآراء فيكون أقرب إلى الصواب.

أما نجاح العمل فالمشاورة تكفل هذا النجاح، يقول الإمام(ع): شاوروا فالنجاح في المشاورة(٥) ولم يحدد لنا الإمام كيفية وأسلوب المشاورة، بل وضع أمامنا قاعدة عامة وذكر لنا فوائد تطبيق هذه القاعدة ومضار تركها، ولم يستثن ميداناً من الميادين، وهذا يعني أنها ضرورية لكل عمل يقوم به الإنسان وتشتد الضرورة عندما يكون هذا العمل مناطاً بمجموعة من الأشخاص وليس فرداً واحداً.

وإذا امعنا النظر في هذا النص: صواب الرأي باجالة الأفكار(٦) لاتّضحت لنا أهمية المناقشات المستفيضة من ذوي الشأن للوصول إلى القرار الصائب.

ثانياً: حسن اختيار المدير

إذا أحسنا اختيار المدير (أو أي موظف) فانه سيبقى مواصلا لعمله، وهذا ما يفعله اليابانيون أيضا، فهم يصرفون

جهداً واسعاً في اختيار الموظف لأنهم سيختارونه مدى الحياة في تلك الدائرة(٧) فحسن الاختيار يسد الطريق امام المشاكل التي قد تطرأ نتيجة ضعف الموظف أو عدم انسجامه مع الجو العام وإذا ما أمعنا النظر في رسالة الإمام(ع) إلى مالك الاشتر لوجدنا الشروط الصعبة التي يضعها امامه عند اختياره لعماله: ثم انظر في أمور عمالك فاستعملهم إختباراً، ولا تولّهم محاباةً وأثرة فإنهما جماعٌ من شعب الجَوْرِ والخيانة، وتوَخّ منهم أهل التجربة والحياء من أهل البيوتات الصالحة، والقدم في الإسلام المتقدمة فانهم اكرم أخلاقاً، وأصحّ أعراضاً (أغراضاً) وأقلّ في المطامع اشراقا (اسرافاً) وابلغ في عواقب الأمور نظراً(٨).

شروط متعددة غير محصورة بالكفاءة اللازمة في العمل فقط، بل لابد من ملاحظة (العامل) من النواحي النفسية والاجتماعية أيضا، حتى لا يأخذه الطمع ولا تتغير نواياه وأغراضه كما لابد من ملاحظة سلوكه الاجتماعي وقدرته على التكيّف في المحيط الاجتماعي الجديد، عند ذلك تبدأ مسؤولية المدير (ثم اسبغ عليهم الارزاق، فإنّ ذلك قوة لهم على استصلاح انفسهم وغنىً لهم عن تناول ما تحت أيديهم، وحجة عليهم إن خالفوا أمرك أو ثلموا أمانتك)(٩) فعندما تجتمع تلك الخصال في فرد من الأفراد ثم يقابل بالمكافأة الجيدة فإن ذلك مدعاةً له لأن يستقيم في عمله ويواصل جهده

لترقية المؤسسة.

وفي مكان آخر يقول لمالك: وافسح له في البذل ما يزيل علته وتقلّ معه حاجته إلى الناس، وإعطه من المنزلة لديك ما لا يطمع فيه غيره من خاصتك(١٠).

وهذه عوامل تحصن الموظف من السقوط في طريق الرشوة، أو تغيير موقعه من مؤسسة لأخرى.

١ــ البذل الواسع الذي يكفل جميع حاجاته حتى يشعر بالغنى.

٢ــ المنزلة المرموقة حتى يشعر بالأمن والطمأنينة على وظيفته، وهذا ما يسمى بالأمن الوظيفي.

فماذا يريد الموظف بعد كل ذلك إذا كانت حياته مؤمنة، ووضعه الوظيفي مستقراً، إنها كفالة كاملة لا تضمنها للموظف افضل الشرائع الادارية، فحتى الإدارة اليابانية لا تحيط الموظف بهذا الشكل من الرخاء الأمني والمعيشي، فالموظف يأخذ راتباً معيناً، وقد يكون هذا الراتب غير كاف لتغطية جميع نفقاته، فماذا سيعمل حينذاك يا ترى؟

قد تدفعه الحاجة إلى أعمال مشينة مُخلة بالأخلاق الإدارية. لكن في المنهاج الاداري لأمير المؤمنين عليه السلام يجب أن يؤمّن الموظف حتى يصل حد الغنى، أي لا يتمّ الاكتفاء بالراتب الشهري فقط، بل المعيار هو تأمين حاجاته، ومن ثمّ

توفير الأمن الوظيفي له: واعطه من المنزلة لديك مالا يطمع فيه غيره من خاصتك(١١).

ثالثاً: العمل المقرون بالعمل والتجربة

وهو العنصر الثالث من عناصر الإدارة اليابانية، وهو أول الكلام في النظام الإسلامي، فقد أنزل الله سبحانه وتعالى أول كلمة على قلب رسول الله(ص) وهي تحمل تعاليم بالحث على العلم، أما أمير المؤمنين(ع) فليس هناك في قاموس كلماته التي استعملها اكثر من كلمة العلم وهي تتردد على لسانه البليغ.

ودائماً العلم إلى جانب العمل، فأحدهما بدون الآخر يبقى ناقصاً، لنتصفح أقواله(ع): على العالم أن يعمل بما علم، ثم يطلب تعلّم ما لم يعلم(١٢) وأحد مصاديق هذا القول الرجل الياباني الذي يدخل المؤسسة ويتلقى في كل يوم دروساً جديدة لتطوير العمل داخل تلك المؤسسة، فهو يواصل العلم والعمل معاً وسوية.

يقول أمير المؤمنين(ع): جمال العالم عمله بعلمه(١٣) فالقاعدة التي يضعها الإمام هي: اصطباغ العمل بالعلم، واقترانه به حتى يصبح عمله قائماً على اسس متينة، وتكون ثمرته الإنتاج الوفير.

يقول أمير المؤمنين(ع): لا خير في العمل إلا بالعلم(١٤) فلو كان اليابانيون عرفوا بهذه الحكمة لاستنسخوها ولوضعوها

في لوحة وعلقوها في جدار مصانعهم ودوائرهم. لانهم بذلوا الكثير حتى تمكنوا أن يحققوا هذا الزواج الدائم الذي لا ينقطع بين العلم والعمل حتى داخل المصنع وإذا سألتهم لماذا تصنعون ذلك؟ لقالوا لك.. بانها السعادة التي يطمحون إليها، اعملوا بالعلم تسعدوا(١٥).

وإنها النجاح الباهر: اعمل بالعلم تدرك غنماً(١٦). لأنّ العمل بالعلم من تمام النعمة(١٧) أما لو امتنع الإنسان العامل عن أخذ العلم باستمرار فما هي نتيجة ذلك يا ترى؟

العمل بلا علم ضلال(١٨).

وما هو دور كل واحد منهما؟

العلم يرشدك والعمل يبلغ بك الغاية(١٩).

فالعلم هو الضوء الذي ينير الدرب امّا العمل فهو العجلات التي تحمل الإنسان إلى الهدف فمن جمع الاثنين سار في الطريق الصحيح: العامل بالعلم كالسائر على الطريق الواضح(٢٠).

رابعاً: التقدم في العمل

التدريب على الإدارة في داخل المصنع هو أحد مصاديق انتهاز الفرص. فرص التقدم تنمية القدرات الذاتية للارتفاع في سلم التوظيف.. وقد دعّم أمير المؤمنين(ع) هذه الفكرة من أبعاد عديدة هي:

١ــ انتهاز الفرص

فتوفير اجواء التقدم في المصنع هو فرصة ذهبية يجب انتهازها قبل أن تفلت، يقول أمير المؤمنين(ع) إذا أمكنت الفرصة فانتهزها فإنّ اضاعة الفرصة غصة(٢١).

فيجب أن يكون الفرد حساساً لكل لحظة من لحظاتها لأنها إذا مضت لن تعود بعد ذلك يقول أمير المؤمنين(ع): الفرصة سريعة الفوت بطيئة العود(٢٢) فلا مجال للتباطؤ حتى التؤدة التي امتدحها أمير المؤمنين(ع) كفضيلة من الفضائل لا قيمة لها في مواجهة الفرصة، بـــــل لا معنى لهــــــا هنا؛ التؤدة مـــــــمدوحة في كـــــل شيء إلا في فرص الخير(٢٣).

والفرصة تمرّ مرّ السحاب فكان لابد من استثمارها قبل أن تذهب إلى سماء الآخرين (انتهزوا فرص الخير فإنها تمرّ مرّ السحاب)(٢٤).

٢ــ كن حازماً

من هو الحازم؟ هو الذي ينتهز تلك الفرص الذهبية التي وفرتها له الظروف والبيئة، وهو الذي يستفيد من التجارب، يقول أمير المؤمنين(ع) من يجرّب يزدد حزماً(٢٥).

ويقول أيضا: الحزم حفظ التجربة(٢٦).

فالتجربة هي علم مستأنف ــ كما قال أمير المؤمنين(ع) فهي مصدر من مصادر المعرفة بل هي المعرفة الحقة لأنها

مطابقة تماماً للواقع، امّا العلم فهو بحاجة إلى التجربة لمعرفة مدى صدقيته على الواقع. من هنا كان: المجرب أحكم من الطبيب(٢٧) لأن معرفته بصغائر الأمور أدق من معرفة الطبيب.

لذا كان الحازم من حنّكته التجارب وهذّبته النوائب(٢٨) وقد أخذ اليابانيون بهذه الحكمة، وفضلوا صاحب التجربة على صاحب الشهادات العليا.

٣ـــ التقدم المستمر

التوقف هو الموت، والتقدم هو الحياة.. ومن يتقدم هو الكيّس والكيّس من كان يومه خيراً من أمسه(٢٩) فهو حساس للوقت تثيره كل لحظة تمر على حياته، وهو يسأل نفسه ماذا استفدت خلال تلك اللحظة، وهذا هو شعار من يريد التقدم في الحياة، علامة التقدم أن يضيف شيئاً جديداً إلى مخزون التجارب، والمعرفة ليزداد رقياً وتقدماً فإذا سنحت له الفرصة فإنه سيستفيد منها حتى اللحظة الواحدة.

٤ـــ مرافقة ذوي التجارب:

فذوو التجارب هم مصدر المعرفة الواقعية، ومن الطبيعي أن يستفيد المتعلم من أصحاب التجارب أكثر ممن يتلقى العلوم النظرية، وقد استفاد اليابانيون من هذه القاعدة عندما حوّلوا معاملهم إلى جامعات يستفيد منها العامل الجديد الذي يدخل

المصنع لتوّه، فهو يتلقى الخبرة ممن سبقه، والذي سبقه ممن سبقه، وقد جاءت هذه القاعدة على لسان أمير المؤمنين(ع): خير من شاورت ذوو النهى والعلم وأولوا التجارب والحزم(٣٠).

وأيضا قال: أفضل من شاورت ذوو التجارب(٣١).

ويقول في مصاحبة أصحاب العلم والتجربة: خير من صاحبت ذوو العلم والحلم(٣٢) فهذه النصوص ما هي إلا قواعد غايتها إعداد الإنسان الناجح في الحياة ومن ثم بناء المجتمع المتصف بالتقدم والرقي المستمر.

خامساً: الإدارة الأبوية

المدير هو أب قبل أن يكون صاحب سلطة، وهو يتعامل مع موظفيه على أنهم أبناؤه، فمثلما يتحمل الاب تربية ابنائه كذلك يتحمل مسؤوليته إعداد المدراء، وهذا ما أخذت به التجربة اليابانية، والذي نجد له مصداقاً في عهد الإمام أمير المؤمنين(ع) إلى مالك الاشتر، إذ يوصيه بموظفيه قائلاً له: ثم تفقّد من أمورهم ما يتفقد الوالدان من ولدهما (٣٣). فيجب أن يتعامل المسؤول مع افراده معاملة الوالد لولده فيرعاهم، ويعفو عنهم عندما يسيؤون وعندما يعاقبهم فعقوبته هي تربيته لهم.

النتيجة

وخلاصة القول في التجربة اليابانية، أن هذه التجربة

قامت على أسس أكّد عليها الإسلام من قبل بل إن ما جاء في الإسلام وعلى لسان أمير المؤمنين(ع) هو أدق وأفضل مما دعت إليه هذه التجربة ــ كما سبق ورأينا من النصوص التي ذكرناها.

فلو افترضنا، أن اليابانيين أخذوا بتلك التعاليم والأسس والقواعد التي وضعها أمير المؤمنين(ع) لفاقوا وضعهم الحالي، ولازدادوا تقدماً ورقياً بدليل أن المسلمين تقدموا خلال ومضة زمنية صغيرة وبامكانات قليلة، ذلك التقدم الذي سطره لنا التاريخ، كل ذلك بسبب حسن التربية والإدارة التي خرّجت للبشرية رجالاً لا يعرفون التراجع في حياتهم، وتقدموا حتى اصبحوا منارةً للشعوب.

الإدارة اليابانية

مقدمة

١. التفوق و النجاح الذي حققته اليابان أصبح مثار اهتمام وإعجاب كثير من دول العالم

٢. هناك دراسات تقول إن الجذور التاريخية تؤكد أن النجاح للإدارة اليابانية مرتبط بمتغيرات بيئية و لا يمكن نقل تلك التجربة إلى دول أخرى

خصائص الإدارة اليابانية

أو لا:الاستقرار الوظيفي

١. يعتبر الاستقرار الوظيفي من أهم الركائز الأساسية للإدارة اليابانية.

٢. الاستقرار الوظيفي يحقق الاستقرار نفسي وذهني لدى العامل مما يترتب عليه الشعور بزيادة الولاء للمنظمة.

٣. وتطبيق مبدأ الاستقرار الوظيفي يؤدي إلى خلق جو يسوده الثقة و المحبة و التآلف بين العاملين.

٤. إن أحساس العاملين بان المنظمة تتمسك لهم في أقات العسرة يسوف يؤدي إلى تمسكهم و التزامهم بأهداف المشروع.

ثانياً:عدم الاختصاص في الوظيفة

١. عدم الاختصاص في الوظيفة يركز على ديمومة الوظيفة، حيث يعني الإلمام بعدد كبر ومن الوظائف بدلا من التخصص الدقيق في إنجاز مهام معينة. على عكس ما تنادي به النظريات الغربية من التخصص وتقسيم العمل.

٢. لإدارة اليابانية تؤمن بعدم التخصص الوظيفي وتؤكد على التناوب الوظيفي، وقد يكون ذلك من خلال التدريب والتتبع والتنقل بين الوظائف المختلفة.

٣. تطبيق هذا المبدأ من وجهة لإدارة اليابانية يؤدي إلى ارتباط العاملين بالمنظمة وبينهم وبين بعض.

ثالثاً: أولويات الجماعة على الفرد

١. من السمات البارزة للمجتمع الياباني هو ذوبان الفرد في المجتمع.

٢. اهتماماته ومشاعره وطموحاته مرتبطة بالمجتمع وبالجماعة التي يعيش بينها.

٣. هناك مثلا شعبيا يطبق وهو المسمار الذي يبرز رأسه يضرب بالمطرقة.

٤. يعتبر العمل الجماعي كفريق واحد من أهم سمات المنظمات اليابانية. حيث أن الترابط بين العاملين في المنظمة الواحدة يسوده نفس الترابط الأسري.

رابعاً: المشاركة في صنع القرار

١. تكون عملية المشاركة في صنع القرار من أسفل إلى أعلى.

٢.. إتاحة الفرصة لكافة العاملين للمساهمة ي تحديد أي مشكلة داخل المنظمة.

٣. تطبيق هذا الأسلوب يتطلب وقتاً واستعدادا من قبل الإدارة العليا للاستماع والمناقشة.

خامساً: الاهتمام الشمولي بالموظف

١. يعتبر الاهتمام الشمولي للموظف من أهم خصائص الإدارة اليابانية

٢. لا يختصر الاهتمام على علاقات العمل بل يمتد ليشمل حياة الموظف الخاصة.

٣. الإدارة اليابانية تعتمد على مبدأ أن العامل له كيان اجتماعي لا يمكن تجريده من إنسانيته عند وصوله إلى مقر عمله.

٤. التركيبة البشرية تؤكد أن المشكلات الاجتماعية للعامل تؤثر تأثيرا مباشرا عند قيامهم بتنفيذ العمل الموكل إليهم.

مفهوم الإدارة

الإدارة :- هي عملية تجميع عوامل الإنتاج المختلفة من راس مال ، قوى عاملة ، وموارد طبيعية، والتأليف بينها من اجل استغلالها بفعالية للحصول على الأهداف (اقل تكلفة ، اكبر قدر ممكن من الإنتاج ......الخ)

أو هي نشاط متميز يهدف إلى تحقيق نتائج محددة وذلك من خلال استغلال الموارد المتوفرة بأعلى درجة من الكفاية الممكنة.

ويقصد بالموارد عناصر الإنتاج والتي يشار إليها بـ6 m's وهي:_

العنصر البشري
Manpower
المال
Money
السوق Market
المواد
Materials
الأدوات والوسائل
Means

الإدارة
Management

ويعتبر العامل الإنساني أهم عوامل الإنتاج السابقة وبالتالي فان الوظيفة الأساسية للإدارة يمكن تركيزها في هذا العامل.

ولذلك عرفت الإدارة بأنها

توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك وتنظيم جهودهم وتنسيقها لتحقيق الهدف "

وتركز الإدارة على جعل الآخرين ينفذون الأعمال المؤدية إلى تحقيق الأهداف.

وحيث أن الناس يتباينون في قدراتهم ومواهبهم وإمكانياتهم وهذا يرجع إلى خصائص موهوبة فطر الله الناس عليها منذ مولدهم أو نتيجة ما اكتسبوه من خبرات في الحياة أو التعليم أو البيئة التي يعيشون فيها.

فمن هنا يظهر أناس على آخرين بسبب ما حصلوا عليه أو بسبب خبراتهم أو صفاتهم الموروثة. وآخرين لا يرقون إلى ذلك فينقادون لهم ويطيعون. وترتبط الإدارة بشكل مباشر باتخاذ القرارات حيث أن عملية اتخاذ القرارات

لازمة خلال مراحل العملية الإدارية جميعها، بدءاً من التخطيط الذي يسبق عملية التنفيذ ومرورا بتنفيذ الأعمال وحتى بعد تنفيذها.

والقدرة على الإدارة مرتبطة بشكل أو بآخر بالقدرة على اتخاذ القرارات من جهة وبالقدرة على التعامل مع الناس من جهة أخرى.

واتخاذ القرارات يحتاج إلى معلومات والى معرفة والى بعد نظر، وقدرة على التحليل والربط بين المتغيرات التي لها علاقة بموضوع اتخاذ القرار وان النجاح في اتخاذ القرارات سيؤدي حتما إلى نجاح الإدارة.

والإدارة عنصر ضروري في الحياة فكل فرد في المجتمع بحاجة إلى الإدارة، لان كل فرد لديه هدف ولديه الموارد المادية والبشرية.

فهو يحتاج إلى إدارة أعماله الخاصة، والى إدارة وقته والى إدارة تصرفاته وأسرته، وان كان عنصرا فاعلا في المجتمع تراه يشارك في إدارة مؤسسات اجتماعية واقتصادية وغيرها.

وقد ظهرت الإدارة منذ عهد ادم عليه السلام ولكنها بشكل غير متميز وغير منظم كما هو عليه الحال في الوقت

الحاضر فكانت لهم أهداف يخططون لها وبعد ذلك يتم التنفيذ من خلال تنظيم الجهود وتوجيهها وتدعيمها بالقرارات.

وتطورت الإدارة من خلال جهود وتجارب الآخرين ودراساتهم حتى أصبحت علما مستقلا يتم تعلمه والتطوير عليه فوصلت إلى ما وصلت إليه في الوقت الحاضر.

مجالات الإدارة:-

(١) الإدارة العامة: وهي التي تتعلق بإدارة شؤون الدولة ومشاريعها.

(٢) الإدارة الخاصة: وهي المتعلقة بإدارة المؤسسات الخاصة والتي غالباً ما تهدف إلى تحقيق الربح كالمشاريع التجارية، والصناعية والخدماتية.

العملية الإدارية

هي النشاطات التي يقوم بها الاداري من اجل تحقيق هدف معين فتميزه عن غيره.

عناصر العملية الإدارية :-

أولا: التخطيط :-

ويقصد به التفكير المنظم الذي يسبق عملية التنفيذ من خلال استقراء الماضي ودراسة الحاضر و التنبؤ بالمستقبل لإعداد القرارات المطلوبة لتحقيق الهدف بالوسائل الفعالة.

عناصر الخطة:-

١- الهدف:- وهو النتيجة المراد تحقيقها.

٢- السياسات :- وهي الأطر العامة التي تحكم العملية التنفيذية بحيث لا يمكن الحياد عنها، وتوضع عادة من قبل الإدارة العليا لتوجيه وضبط العمل في المستويات الدنيا.

٣- الإجراءات وربطها بالزمن :- وهي العمليات المراد القيام بها وتحديد زمن لتنفيذ كل عملية ، وكل إجراء " أي وقت البدء ووقت الانتهاء ".

٤- الوسائل والأدوات: يجب أن ينص في الخطة على الوسائل والأدوات المطلوبة لتنفيذ الأعمال.

٥- الموازنة اللازمة لتنفيذ الاجراءات السابقة.

وعادة ما يتم رسم الخطة بناءً على الإمكانيات المتوفرة أو التي يمكن توفيرها سواء كانت مادية أو بشرية.

ونلاحظ أن عملية التخطيط تحتاج إلى اتخاذ القرار بالهدف المناسب والكامل والذي يمكن قياسه وتحقيقه قبل وضعه ويكون ملائما لرسالة المؤسسة.

وتحديد السياسات يحتاج إلى إقرار كذلك حيث يشارك في صنع القرار الإدارة العليا والإدارة الدنيا في كثير من الحالات

والبرامج الزمنية تحتاج إلى إقرار واختيار البرنامج الزمني الذي يحقق التكلفة الأقل والوقت الأسرع وتحقيق هدف المؤسسة كذلك والميزانية تحتاج إلى اتخاذ القرار بشأنها وكيف سيتم الحصول عليها وكيف سيتم إنفاقها.

صفات الخطة الجيدة :-

١- البساطة والوضوح.

٢- تحديد الهدف بشكل تام بحيث يكون قابلا للقياس وممكن التنفيذ بزمن معين ،

وضمن قدرة المنفذين له وان يكون محددا بزمن معين.

٣- يجب أن ينص فيها على الأجهزة والأدوات المطلوبة للتنفيذ

٤- دراسة ما يحدث حيالها من ردود فعل ووضع الحلول المثلى لتلك الردود

٥- المرونة

٦- الواقعية بحيث تكون في حدود طاقة العاملين فيها

٧- الشمول

أما فوائد التخطيط فهي:-

١- يساعد على التفكير المنظم

٢- يساعد على التفكير في المستقبل والأعداد له بما يناسبه

٣- تعتبر الخطة المعيار الأمثل للرقابة بعد التنفيذ

٤- يساعد على تخفيض التكاليف

٥- يقلل من النشاط العشوائي والجهود المتداخلة الغير ضرورية

٦- التقليل من وقت إنجاز العمل.

الإدارة بالأهداف

الهدف : هو بيان النتيجة المراد تحقيقها في تاريخ معين وبقياس معين.

مثلاً: الانتهاء من مشروع الطريق الرئيسي في نهاية عام ١٩٩٨.

تعدد الأهداف:

وجود هدف عام لكل إداري تتفرع عنه أهداف فرعية أو هدف عام لكل خطة ترتبط به أهداف فرعية.

صفات الهدف الجيد:

١. أن يكون قابلاً للقياس.

٢. أن يكون ممكن التنفيذ.

٣. أن يكون محدداً بزمن معين.

٤. أن يكون ضمن قدرة المنفذين له.

وتستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها :-

١- بإشراك اكبر عدد من المدراء والموظفين في تحديد الأهداف

٢- بان يتفهم كل مدير وكل موظف بوضوح أهداف المؤسسة

٣- بان يفهم كل مدير ويوافق على الجزء الخاص به من هذه الأهداف

٤- بان تحفز المؤسسة المدراء والموظفين على تحقيق الأهداف

٥- بان تطلع كل مدير على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها

اختبـــار الهـــدف الجيـــد

في هذه الصفحات عدة قرارات. ضع علامة صح على القرارات التي لها صفات الهدف الجيد.

١- زيادة عدد آلات الهاتف الجديدة التي تركب في الأسبوع من المعدل الحالي، وهو ٥ آلات إلى ١٠٠ آلة في الأسبوع في موعد أقصاه ٣١ ديسمبر الحالي.

٢- تحقيق رضا الجمهور المتعامل مع الوزارة.

٣- أن لا تزيد تكلفة رحلة القدس التي تقرر القيام بها في نهاية الأسبوع القادم عن ١٠ جنيهات لكل مشترك.

٤- عدم المغالاة في استهلاك الكهرباء في الجمعية حتى تبقى نفقات الاستهلاك أقل من ١٠٠ دينار.

٥- الانتهاء من كتابة تقرير عن أسباب عدم دقة مواعيد طائرات شركة الطيران في موعد أقصاه ٣٠ نوفمبر القادم.

٦- الإسراع في إنهاء معاملات التأشيرة للقادمين إلى مطار عمان ابتداءً من يوليو القادم.

٧- التأكد من تلقيح ١٠٠% من سكان مدينة رام الله ضد وباء الكوليرا في موعد أقصاه ١٥ حزيران القادم.

٨- المضاعفة عدد المدارس في مدينة نابلس خلال أربع سنوات.

٩- التأكد من أن كل الموظفين الجدد في المصلحة يتلقون التدريبات الخاصة.

١٠- زيادة نسبة المدرسين إلى التلاميذ في المدارس الحكومية حتى يصبح هناك مدرس لكل ١٠ تلاميذ في موعد أقصاه أول سبتمبر القادم.

تمرين إقرار الأهداف

طلب منك أنت ومجموعتك أن تقرر أهم ثلاثة أهداف على مؤسستك تحقيقها خلال السنة القادمة من اجل الاستمرار في عملها وتطويرها في ظل الظروف التي تعيشها الأراضي الفلسطينية.

الهدف الأول:-

الهدف الثاني:-

الهدف الثالث:-

ثانياً: التنظيم:

العنصر الثاني من عناصر العملية الإدارية هو التنظيم

والتنظيم عبارة عن " عملية حصر الواجبات والنشاطات المراد القيام بها وتقسيمها إلى اختصاصات الأفراد ، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بين الأفراد ، بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل بانسجام وتناسق لتحقيق الهدف".

خطوات عملية التنظيم :-

١- تحديد هدف المؤسسة.

٢- تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف والسياسات والخطط الموضوعة.

٣- تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدة وظيفية.

٤- تجميع الوحدات الوظيفية المتشابهة في وحدة إدارية.

٥- تجميع الوحدات الإدارية المرتبطة مع بعضها في وحدة رئاسية "وحدة إدارية عليا"

٦- تفويض رئيس كل مجموعة السلطة الضرورية لأداء هذه الأنشطة

٧- ربط هذه الأنشطة والوظائف والإدارات مع بعضها أفقيا وراسيا من خلال علاقات السلطة والمسؤولية للوحدات المرتبطة راسيا ، وعلاقات التعاون للوحدات المرتبطة أفقيا.

٨- رسم الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوظائف والسلطات والعلاقات

٩- إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي لكل وحدة وظيفية

١٠- تحديد إجراءات القيام بكل وظيفة

ومن الملاحظ أن كل خطوة من هذه الخطوات تحتاج إلى إقرار يجب أتخاذه من قبل شخص أو أكثر حتى يتم الوصول إلى تنظيم جيد للمؤسسة.

<u>وصايا التنظيم الجيد:-</u>

١- أن يسند إلى كل مدير أوامر واضحة ومحددة ليعرف تماما طبيعة العمل المطلوب منه

٢- يجب اقتران السلطة بمسؤولية تناسبها "مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية "

٣- قبل إحداث أي تغيير في نطاق مسؤولية أي فرد يجب إعلام الشخص المعني بهذا التغيير وان يمهد له حتى يتم تفهم التغيير المطلوب.

٤- يجب أن لا يتلقى الفرد في التنظيم الأوامر من أكثر من شخص " مبدأ وحدة الأمر"

٥ينبغي أن لا يتم إصدار أوامر للمرؤوسين الآخرين دون علم رؤسائهم المباشرين بذلك، حتى ولا من المسؤول الذي يقع في مركز أعلى من المسؤول المباشر

٦- إذا أردت أن تنتقد موظفا فعلى انفراد

٧- يجب أن لا يطلب من شخص أن يكون مساعدا لآخر وفي نفس الوقت ناقدا له

٨- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب

٩- يجب أن يكون عدد الأفراد التابعين لمدير معين متناسبا مع قدرات المدير "مبدأ نطاق الإشراف".

١٠- يجب أن تحل وبعناية أي نزاعات بين الأفراد داخل التنظيم

١١- يجب أن يراعى مبدأ التنسيق بمعنى أن تكون أهداف كل مدير متناسقة مع أهداف المدراء الآخرين.

المصطلحات الضرورية في التنظيم

١) مبدأ وحدة الهدف في التنظيم:-

بحيث يكون لكل وحدة وظيفية أو إدارية هدف محدد مرتبط بشكل مباشر مع أهداف المنشأة. أي انه يجب أن تكون أهداف كل جزء في التنظيم متفقة مع هدف التنظيم ككل

٢) مبدأ تقسيم العمل:-

أي يجب تقسيم أنشطة المؤسسة ووضعها في مجموعات لكي تساهم بأكبر فاعلية نحو تحقيق الأهداف. حيث أن تقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه وتحسين جودته.

٣) مبدأ نطاق الإشراف :-

نعني بنطاق الإشراف عدد الأفراد الذين يستطيع أن يشرف عليهم مدير معين بكفاءة وفاعلية وبالتالي ينص هذا المبدأ بان لا يزيد عدد الأفراد في أي وحدة إدارية عن العدد الذي يمكن مدير الوحدة من إدارتهم والإشراف عليهم بكفاءة وفاعلية.

٤) مبدأ وحدة الأمر والرئاسة:-

وهو أن يكون لكل مرؤوس رئيس أو مدير واحد يتلقى منه أوامره بحيث لا يتلقى هذا المرؤوس الأوامر إلا من رئيس واحد.

٥) مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية :-

أي أن يعطي كل مسؤول السلطات اللازمة التي تناسب المسؤوليات المطلوبة منه.

٦) الوصف الوظيفي :-

وهي تحديد المسؤوليات والسلطات والواجبات التي على أي موظف في المؤسسة القيام بها وتحديد مسؤونة المباشر

٧) التوصيف الوظيفي:-

وهي المؤهلات المطلوبة لشغل وظيفة معينة كالدرجة العلمية والخبرات والمهارات اللازمة لإنجاز هذه الوظيفة بكفاءة.

٨) الهيكل التنظيمي:-

وهو التسلسل الاداري للمؤسسة أو هو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم.

٩)السلطة :- هي قوة اتخاذ القرارات التي تحكم أعمال الآخرين أو هي الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال للمرؤوسين للقرارات وتأتي السلطة أما من الناحية الرسمية " كونه رئيس يتمتع بهذا الحق نتيجة تنصيبه مديرا لدائرة معينة في الهيكل التنظيمي. أو من قبول المرؤوسين للرئيس نتيجة علمه ومعرفته وثقتهم فيه.

١٠) النفوذ:-

قوة اتخاذ القرارات الناتجة عن مركز اجتماعي أو منزلي أو عائلي

١١) تفويض السلطة:-

منح السلطة من إداري لآخر أو من وحدة تنظيمية لأخرى تخفيفا من الأعمال الروتينية التي يقوم بها.ولا يعني تفويض السلطة تفويضا للمسؤولية ، بل يبقى المدير الذي فوض سلطات معينة مسؤولا عن نتائج الأعمال المرتبطة بالسلطة التي قام بتفويضها.

١٢) مركزية التنظيم :-

أي تكون القرارات متمركزة في الإدارة العليا وتكون درجة التفويض قليلة أو معدومة بحيث لا يركن المدير إلى من هم أدنى منه مستوى في اتخاذ القرارات ومتابعتها

١٣) التنظيم الرسمي:-

التنظيم المحدد حسب الأنظمة واللوائح والقواعد والقرارات الرسمية ويتمثل بدرجة اساسية في هيكل المؤسسة التنظيمي

١٤) التنظيم غير الرسمي:-

وهو الذي ينظر إلى المؤسسة كوحدة اجتماعية ، ويعبر عن العلاقات والتجمعات التي تحدث داخل المنظمة شخصية ، وينظر إلى الإنسان كانسان له أهداف وميول ونزعات لابد من تحقيقها.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يشكل الهيكل التنظيمي أو الخريطة التنظيمية الإطار العام للتسلسل الإداري للمؤسسة. فهو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم.

ويبدأ الهيكل التنظيمي من أعلى مستوى (الوزير مثلا) وينتهي بأقل مستوى إداري من العاملين.

* وقبل إعداد الهيكل التنظيمي لا بد من تحديد أهداف المؤسسة مع الأخذ بالاعتبار المرونة في هذا الهيكل بحيث لو تغيرت الأهداف يبقى متناسبا وهذا له علاقة مع ما يسمى" بديناميكية التنظيم.

* وبعد تحديد الهدف تبدأ عملية إعداد الهيكل التنظيمي من خلال تقسيم العمل وإنشاء الوظائف والوحدات الإدارية بالخطوات التالية:

(١) تحويل الأهداف إلى أنشطة ويتم البدء بالأنشطة الرئيسية وتقسيمها إلى أنشطة فرعية وثانوية.

(٢) يتم تجميع الأنشطة في صورة وظائف بحيث تشكل كل مجموعة أنشطة ذات طبيعة متجانسة وظيفة معينة.

(٣) تجميع الوظائف المتشابهة في وحدات إدارية تعطي مسمى معين.

(٤) تحديد مهمات واختصاصات الوحدات الإدارية التي يتكون منها الهيكل التنظيمي.

* أما عملية التجميع للأنشطة والوظائف أو أسس تقسيم العمل وتوزيع الوظائف فيتم على عدة أسس هي:

(١) التوزيع على أساس نوع الوظيفة:

كوظيفة الشؤون الإدارية، الشؤون المالية، العلاقات العامة، الدائرة الهندسية، الصيانة..الخ.

(٢) التوزيع على أساس جغرافي، وهذا مناسب للمؤسسات التي لها فروع في مناطق مختلفة.

(٣) التوزيع على أساس السلعة.

(٤) التوزيع على أساس العملاء.

(٥) التوزيع على أساس مركب: الذي يجمع بين أكثر من طريقة من الطرق السابقة.

ثالثا: التوجيه:-

العنصر الثالث من عناصر العملية الإدارية هو التوجيه.

ويعني" إصدار التعليمات والتوجيهات من الرؤساء إلى المرؤوسين لبدء العمل ولكيفية إنجازه".

وحيث إن عملية التوجيه تتعلق بتفاعل الرئيس مع المرؤوسين، فإن على الرئيس أن يتعرف على شخصية العاملين معه، ويعرف كيف يعاملهم بالطريقة المناسبة. ويأتي ذلك عن طريق عملية الاتصال التي يجب تنميتها عند المدراء حتى يستطيعوا جعل الأفراد يحققون أهداف المؤسسة.

<u>الشروط الواجب توفرها في عملية التوجيه الصحيحة:</u>

(١) الوضوح: بالنسبة للتعليمات الصادرة. بحيث يتأكد الرئيس من فهم التعليمات من قبل المرؤوسين.

(٢) الكمال: بحيث تكون التعليمات كاملة.

(٣) أن تكون التعليمات ممكنة التنفيذ وحسب طاقة المرؤوسين.

(٤) أن تكون التعليمات والتوجيهات مكتوبة ما أمكن.

التحفيز:

ويقترن بالتوجيه عنصر التحفيز سواءً أكان مادياً أو معنوياً.

العوامل الأساسية للتحفيز:-

هناك اتفاق على مجموعة من العوامل الأساسية للتحفيز يستجيب لها معظم الأفراد في مجال الدافعية بدرجات متفاوتة حسب طبيعة الفرد وطبيعة الموقف وهذه العوامل هي:-

١- زيادة الدخل.

٢- المكانة الاجتماعية وكسب الاحترام.

٣- الأمان الوظيفي.

٤-الفرص المتاحة للتقدم في العمل.

٥- القيمة المستفادة من العمل - مثل تحقيق مكانة اجتماعية أو دخل محترم.

٦- السطوة والنفوذ الشخصي.

٧-المعاملة الإنسانية.

٨- اشتراك الفرد بالرأي في دائرة نشاطه.

٩-عدالة الإشراف ونزاهته بين الموظفين.

رابعاً: الرقابة والتقويم:-

تعتبر الرقابة والتقويم المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية

والرقابة:- تعني التأكد من أن التنفيذ تم طبقاً لما خطط له.

والتقويم:- عبارة عن عملية اكتشاف الأسباب الحقيقية للانحراف وتصحيحها بما يتناسب مع هذه الأهداف ومتابعة الإجراءات التصحيحية، بحيث لا تتكرر الانحرافات والأخطاء.

أما عناصر الرقابة والتقويم:-

١- تحديد المعيار الذي نقيس عليه والذي غالباً ما تكون الخطة الموضوعة وحسب الهدف المراد تحقيقه.

٢- قياس النتائج التي تم الحصول عليها.

٣- مقارنة النتائج بالمعايير.

٤- الكشف عن الأخطاء والانحرافات.

٥- البحث عن أسباب الخطأ أو اكتشافها.

هل هو في الخطة، في المعيار، في الشخص المنفذ، الظروف ...الخ.

٦- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

٧- المتابعة بحيث لا يتكرر الخطأ.

مدارس الفكر الإداري

(١) مدرسة الإدارة العلمية:

وتنادي هذه المدرسة بالمبادئ التالية كأساس للإدارة:

أ- دراسة مختلف العمليات التي يؤديها العاملون دراسة منهجية وتحليلية.

ب- تعيين كل عامل لنوع العمل الذي يناسبه تماما.

ج- التعاون التام بين الإدارة والعاملين.

د- حساب مكافأة العمل على أساس الأداء.

ومن خلال هذه المبادئ فقد ركزت هذه المدرسة على المفاهيم التالية:

- التحديد الواضح للسلطات والصلاحيات.
- التخصص وتقسيم العمل.

تطبيق القوانين بحزم.

الفصل بين مهارة الإدارة وواجبات العمل.

وتزعم هذه المدرسة فريدريك تايلور الذي يدعي بأن الإدارة العلمية لم تركز على العاملين وحاجاتهم الاجتماعية بل ركزت على العمل فقط.

(٢) مدرسة العلاقات الإنسانية:

- اهتمت ببيئة الغمل الاجتماعية والعاملين ومشاعرهم الإنسانية.
- على المدير للاهتمام بحاجات العاملين ومقابلتها – مثل المشاركة في اتخاذ القرارات.
- إن رفع الكفاءة الإنتاجية يتم من خلال الاهتمام بتنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل العمل.

من الذين تبنوا هذه المدرسة ويعتبروا ركائز لها هم:

(١) ماك روجرز نظرية X و Y

(٢) مازلو سلم الحاجات

روجرز ونظرية X و Y :

تقول نظرية X بأن الإنسان العادي يتجنب العمل إذا استطاع ذلك. ويفضل الابتعاد عن المسؤولية، ولذلك فإن الإنسان لا يعمل إلا في وجود نظام للرقابة المباشرة والثواب والعقاب.

أما نظرية Y فتقول: أن الجهد الجسدي والعقلي أمران طبيعيان في الإنسان، وأن القناعة الذاتية عامل مهم، وأن الإنسان يستطيع تحمل المسؤولية. وأن القدرة على الإبداع صفة لدى كثير من البشر، وأن الطاقات المتوفرة في الحياة الصناعية حالياً لا يستفاد منها إلا بصورة محددة.

وبالتالي فإن الرقابة والعقاب غير ضروريان لحمل الإنسان على العمل ولا بد من إيجاد متساهل من الرقابة حتى تتاح الفرصة لإطلاق طاقات الفرد الكامنة.

مازلو وسلم الحاجات:

يتطلب فهم السلوك الإنساني معرفة الدوافع الأساسية للسلوك فالإنسان لا يتحرك ولا يسكن إلا بدافع. وتختلف الدوافع باختلاف الحاجة وتأثيرها. وقد رتب مازلو حاجات الإنسان حسب الأهمية والأولوية كما يلي:

الحاجات الفيزيولوجية للإنسان: الماء، الطعام، الجنس، الهواء.

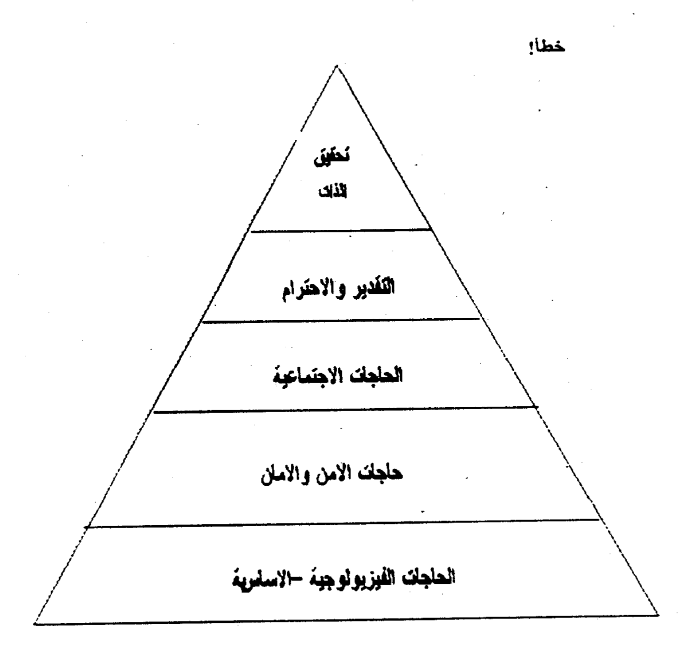
حاجات الأمن والأمان: الاستقرار والأمن- توفير المسكن والملبس.

الحاجات الاجتماعية: الوجود والتعامل مع الآخرين، القبول في المجتمع، والحب والانتماء.

الحاجة إلى التقدير الشخصي: احترام، وضع اجتماعي جيد، مركز الإحساس بالأهمية، السلطة على الآخرين.

تحقيق الذات : تحقيق الأهداف، استغلال الطاقات الخلاقة.

خطأ!


تحقيق
الذات
التقدير والاحترام
الحاجات الاجتماعية
حاجات الامن والامان
الحاجات الفيزيولوجية –الاساسية

الإدارة اليابانية

أهم مميزات الأسلوب الياباني في الإدارة هو:-

- التوظيف مدى الحياة – يؤدي إلى الولاء والانتماء – الأمن الوظيفي.
- اتخاذ القرارات بالإجماع – مما يحسن القرار من جهة، ويشعر الموظفين بأهميتهم من جهة أخرى ويرفع الروح المعنوية لديهم ويحفزهم على العمل.

وهذه تحتاج إلى فترة طويلة لاتخاذ القرار لكن التنفيذ يكون سريعاً.

ولا يقتصر الأسلوب الياباني في الإدارة على هاتين الميزتين بل يشمل جميع وظائف الإدارة الأخرى. كما هو موضح أدناه :

(١) وظيفة التخطيط

الإدارة اليابانية	الأمريكية
– طويل المدى	– قصير المدى
– اتخاذ القرارات بالإجماع	–القرار فردي غالباً
– مشاركة واسعة للأفراد في اتخاذ القرار	– مشاركة قليلة
– اتخاذ القرار من القاعدة إلى القمة	– من القمة إلى القاعدة
–بطء في اتخاذ القرارات وسرعة في التنفيذ	– سرعة في اتخاذ القرارات وبطء في التنفيذ

(٢) التنظيم:–

– المسؤولية والمحاسبة جماعية	– المسؤولية والمحاسبة فردية
– مسؤولية اتخاذ القرار غير محددة	– مسؤولية اتخاذ القرار محددة
– أقرب إلى التنظيم غير الرسمي	– التنظيم رسمي بيروقراطي في الغالب

– فلسفة واسعة ومشتركة	– لا توجد فلسفة وثقافة مشتركة

(٣) التوظيف:–

– من خريجي المدارس والجامعات	– من خريجي وموظفي الشركات الأخرى
– الانتقال بين الشركات ضعيف	– الانتقال بين الشركات نشط
– الولاء للشركة	– الولاء للمهنة
– تقييم الأداء بصورة غير منتظمة	– بصورة منتظمة
– تقييم الأداء لفترات طويلة	–لفترة قصيرة
– أسس متعدية للترقية	–الترقية على أساس الأداء
– إيمان بالتدريب والتطوير واعتبارها استثمار طويل الأجل	– لا حماس بالتدريب والتطوير لأن الفرد يمكن أن يترك الشركة

– التوظيف مدى الحياة في معظم الشركات	– الأمن الوظيفي هو الهاجس الرئيسي

(٤) القيادة:–

– القائد وسيط اجتماعي واحد لأفراد المجموعة	– القائد متخذ القرار ورئيس المجموعة
–استخدام الأسلوب الأبوي	– أسلوب التوجيه الحازم
– القيم المشتركة تساعد على التعاون	– القيم المختلفة تقف في وجه التعاون
– تفادي المواجهة عند الصراع	– أسلوب المواجهة عند الصراع
– الاتصال من القمة إلى القاعدة	– الاتصال من القاعدة إلى القمة

(٥) الرقابة:–

– الرقابة بواسطة الزملاء	– الرقابة بواسطة الرئيس
– التركيز على أداء المجموعة	– التركيز على أداء الفرد
–حفظ ماء الوجه	– اللوم بشدة
– استخدام مكثف لطريقة المجموعة في تحديد وحل مشاكل الإنتاج والجودة	– استخدام محدد لطريقة المجموعة في تحديد وحل مشاكل الإنتاج والجودة

ملامح الإدارة العصرية

زاوية نعالج فيها أهم الآفات الشائعة في مجتمعاتنا والتي تسببت في تخلفنا وتقوض جهود الإصلاح فيه كما أنها تهدد مستقبلنا، مما يجعلنا في حاجة ماسة لكشفها وتحليلها ومواجهتها علمياً ومهارياً للحد منها والقضاء عليها.

من أهم الصفات التي يجب أن تتميز بها الإدارة العصرية الحديثة مايلي:

المرونة والقدرة المستمرة على التطوير وتقديم ابتكارات جديدة لما تقدمه من إنتاج وخدمات تحفظ للمؤسسة قدرتها التنافسية في السوق، ومن السياسات الإستراتيجية التي تحقق هذا الهدف الكبير سياسة تحفيز وتشجيع ودعم الأفكار والابتكارات الجديدة، بل وامتد الأمر لأكثر من ذلك في المؤسسات اليابانية، حيث جعلت من الواجب على كل العاملين بالمؤسسة تقديم فكرة جديدة جادة سنوياً، وشجعت ذلك بتقديم مكافآت مغرية لأفضل عشر أفكار مع تسجيلها بأسماء أصحابها وتحويلها إلى حيز العمل الفعلي، بالإضافة إلى اعتبار قيمة وجدية الأفكار التي يقدمها كل فرد بالمؤسسة أحد معايير تقييم الأداء السنوي التي يتوقف عليها نموه

الوظيفي والاقتصادي على استمراره بالمؤسسة.
وتحتاج سياسة تحفيز وتشجيع الأفكار الجديدة مجموعة من المهارات التي تساعد الأفراد. وتحفزهم على إعمال وعصف أذهانهم لتوليد الجديد من الأفكار مثل:
حسن الاتصال بالعاملين والانفتاح عليهم.
المناقشات المفتوحة حول طبيعة العمل وسبل تطويره وحل مشاكله.
حسنالاستماع.
احترام وتقدير الجميع بغض النظر عن مكانتهم العلمية والاجتماعية.

السؤال والاستيضاح.
عدم تسفيه الأفكار الجديدة حتى وإن كانت بسيطة.
الثناء والتشجيع لكل فكرة جديدة بل وطلب المزيد.
تخصيص وقت كاف للراحة والاستجمام وإعمال الفكر.
حلقات العصف الذهني التخصصية.
توافر قدر من حب المغامرة والاستعداد للمخاطرة.
تقبل الخطأ والتعامل معه بإيجابية بتحفيزه ومساعدته على

النجـــــــــــــــــــــــــــــــــــاح.
ربــط التقــدم الــوظيفي والاقتــصادي بالأفكــار الجديــدة.
عــدم الرضــا بــالأمر الواقــع، والحاجــة الدائمــة للتجديــد.
روح المشاركة في المخــاطرة وفــي النجــاح وفــي الفــشل.
تسجيل جميع الأفكار وتخصيص بنك للأفكار يتم الرجــوع إليــه عنــــــــــــد الحاجـــــــــــــة.

ومن المؤكد أن بيئة العمل الإداري تضم نوعيات مختلفــة مــن الأفراد والقادة بعضهم يقتل الأفكار وهي في مهدها ربما بحــسن نية ولكن عن جهل، وبعضهم بسوء نية. لذلك وجب التعرف على هذه الأنماط من خلال كلماتها المعروفة بها حتى نحــذر مــن أن نكون من قتلة الأفكار ونتعلم كيف نشجع الأفكار ونولدها.

استراتيجية الإدارة بالأهداف

د. سعد السبتي

يقول «بيتر دراكر»، مؤسس علم الإدارة: إن على كل منشأة سواءً في القطاع الحكومي أو الخاص أن تضع لها أهدافاً واضحة تسعى إلى تحقيقها، وأن تكون كافة المستويات الادارية والموظفين على علم ودراية بهذه الأهداف وكيفية تحقيقها.«

وعلى عكس ما هو شائع عند الكثيرين فإن تحديد الهدف أو الأهداف الدقيقة لكل منشأة يعد أمرا ليس يسيرا، وأحيانا يشوبه صعوبة كبيرة كما يكتنفه مخاطر عديدة، لعل أبرزها احداث ضرر وخسائر للمنشأة من جراء توجيه الموارد نحو أهداف خاطئة أو غير دقيقة، ولا تعود بالنفع والربحية المتوقعة للمنشأة، لذا فان تحديد الأهداف وآلية تحقيقها مع تحديد المسؤوليات والمهام والمتطلبات لكل ادارة وقسم بل وكل موظف يعد الركيزة الأساسية لإدارة فعالة تنتهج «الإدارة بالأهداف.«

كما أن هذه الأهداف يجب أن تتسم بما يلي:

-الوضوح، الدقة، تحديد الوقت المتوقـــع لتحقيقهـــا، وضع آلية محددة لكيفية تحقيق الأهداف وان تكون الأهـــداف واقعية أي يمكن تحقيقها، وأن تكون مكتوبة ومعروفة لـــدى كافة الموظفين والعاملين.

وغني عن القول إنه يتوجب على كل منـــشأة تهـــدف إلى النجاح اشاعة روح الفريق لكي تحول الجهود الفردية إلى جهد عام يسهم في تحقيق أهداف واضحة ومحددة.

والادارة الفعالة لابد أن توجه كافة الموارد والجهـــود نحو تحقيق الاهداف المرسومة، وأن تغـــرس روح الانتمـــاء والولاء لدى كافة الموظفين وعلى مختلف المستويات الادارية للمنشأة وأن تستثمر في العنصر البـــشري باتاحـــة فـــرص التدريب والتأهيل وكسب الخبرات والمعرفة، مع عدم اغفـــال التحفيز واشاعة مناخ الابتكار والابداع.

ولا شك ان الاستثمار في العنصر البشري باتاحة فرص التعليم والتأهيل له يعد امرا بالغ الاهمية، وحينما ابتعثت المملكة بدءاً من نهاية السبعينات الميلادية اعداداً كبيرة من السعوديين للدراسة في بريطانيا والولايات المتحدة بلغ نحو ٦٠،٠٠٠ (ستين ألف) مبتعث على مدى أكثر من ثلاثة عقود من الزمن جنت المملكة نتائج متميزة بايجاد قوة بشرية متعلمة ومؤهلة ساهمت في تفعيل برامج التنمية في المملكة، وخلقت عناصر بشرية مؤهلة وفي مختلف التخصصات.

ولا شك ان الادارة عن طريق الأهداف تعد إحدى الاستراتيجيات الادارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، ويمنح في نفس الوقت توجيها مشتركا للجهود نحو الرؤية، وايضا خلق روح الفريق ومواءمة اهداف الفرد «الموظف» مع المصلحة المشتركة والعامة للمنشأة.

وفي اليابان على سبيل المثال توجد بعض الشركات لديها اهداف واضحة ومحددة قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد، يصل اقصاها إلى ٢٥٠ عاما «مئتين وخمسين عاماً.«

وقد يرى البعض أن هذا لا يخلو من المبالغة، ولكن لا شك ان وضع أهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد يعد مبدأ اداريا متفقاً عليه لمواجهة التحديات الادارية بأنواعها من أجل البقاء والمنافسة، وأرى أنه كلما زادت قوة ومكانة الشركة كلما كانت الأهداف بعيدة الأمد تتجاوز ٣٠ عاما على أقل تقدير.

وفي المملكة توجد بعض التجارب الإدارية الناجحة والرائدة والتي تنتهج التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال وعصري، ولكن في كثير من الجهات في القطاع الخاص والحكومي تفتقد إلى النظرة الاستراتيجية البعيدة المدى.

وخلاصة القول، إن الادارة بالأهداف (Management By Objectives) لا غنى عنها لأي منشأة لكي تستمر في المنافسة في مناخ عمل يتسم بالعولمة، وعدم اليقين، والمنافسة الشرسة

توطين الموارد البشرية في الـــشركات الأجنبية بالصين : عرض للتجربة الـــصينية فى الإدارة

توجه التوطين

ابتداء من نهاية التسعينيات وبتأثير من تواصل الانكماش المالي العالمي، أصبح "التوطين" فلسفة تشغيل عالميـــة جديـــدة للشركات الأجنبية في الصين. في السنوات الأخيرة ومع توجـــه التعليم الصيني إلى الاتفاق أكثر مع المعايير العالمية، يتطـــور الأكفاء المتخصصون المحليون وينضجون باســـتمرار وتـــزداد نسبة التوطين في الشركات الأجنبية، حيث وصل العديـــد مـــن الصينيين إلى مناصب إدارية عالية فـــي الـــشركات الأجنبيـــة العاملة بالصين. لكنها تتطور

يقول الممثل الرئيسي لإحدى الشركات في الصين السيد ليو إن فريق العاملين المحليين من الدرجة الأولى يتميز بالتآلف مع الثقافة المحلية ويمكنهم التعرف بـــسهولة علـــى متطلبـــات

المستهلك الصيني، كي تلبي الشركات هذه المطالــب، وتنــشط مطالب جديدة لهم. لكنها تتطور

الإداريون الأجانب، برغم خبراتهم الواسعة لا يستطيعون التعرف على السوق والسياسات والقوانين الصينية فــي فتــرة قصيرة، كما أن عائق اللغة واختلاف عادات العمل يحول بينهم وبين تحقيق التواصل الفعال، مما قد يؤدي إلى أخطاء في صنع القرار. التفوق الذي يبز به المتخصصون المحليــون أقــرانهم الأجانب هو معرفتهم الجيدة بالسوق الصينية والعادات والتقاليد، وهذا ييسر عليهم تعاملاتهم مع الأجهزة الحكومية. لــذلك حــل الصينيون محل المديرين الأجانب في مناصب مــديري أقــسام العلاقات العامة والشؤون القانونية والشؤون الإقليمية والتــسوق في الشركات الأجنبية الكبيرة. لكنها تتطور

وتشير المعلومات التي حصلنا عليها من العــاملين فــي الشركات الأجنبية بالصين، إلى أن فرق الراتب بــين الــصيني والأجنبي الذي يشغل نفس المنصب يكون من خمسة إلى ثمانية أضعاف، بل يزيد راتب الأجنبي عن الصيني عشرة أضــعاف أحيانا، فراتب الإداري الصيني في المنصب العالي يتراوح بين عشرة وعشرين ألف يوان شــهريا، بينمــا يتقاضــى الإداري

الأجنبي في نفس المنصب من مائتي إلى ثلاثمائة ألف دولار أمريكي سنويا (الدولار = ٣ر٨ يوانات)، مع تحمل شركته نفقات مسكنه وإقامته وتعليم أبنائه في الصين، وهي تكلفة عالية للغاية. وبحساب بسيط نجد أن توظيف الإداريين المحليين يوفر نحو ثلث تكاليف الموارد البشرية في الشركات الأجنبية بالصين. لكنها تتطور

ولكن أيضا لا يمكن الزعم بأن الإداري المحلي كامل من كل شيء، وحسبما يقول السيد تشانغ، وهو مساعد مدير عام إحدى الشركات الأجنبية المشهورة بالصين، ثمة نقاط ضعف في الإداري المحلي، أهم مصدر لها تعليمهم؛ فالصين والغرب ثقافتان مختلفتان لكل منها خلفية تعليمية، لذلك يبدو الصينيون أضعف نوعا ما في المنافسة مع الأكفاء الأجانب الممتازين من حيث القدرة التنافسية والخبرات، وهي مسألة تحتاج وقتا لحلها، إضافة إلى أن معظم الإداريين الأجانب من الدرجة العالية لهم تجارب عمل خارج بلدانهم، ويعرفون تشغيل الشركات أكثر. لكنها تتطور

أحد أهداف إقامة الشركات الأجنبية مراكز للدراسة والتنمية إعداد الأكفاء المحليين، وقد ازداد عدد هذه المراكز منذ أن ظهرت موجة إقامة هذه المراكز عام ١٩٩٦. لكنها تتطور

التغير ألنظامي المناسب لكنها تتطور

وضع نظام إداري يتكيف مع الخصائص الثقافية الصينية هو الذي يضمن، إلى درجة كبيرة، نجاح الشركات الأجنبية بالصين. لكنها تتطور

نظام الراتب حلقة هامة لإدارة الموارد البشرية، وأمر هام لتضع الشركات الأجنبية أسلوب حوافز فعالا علميا وصحيحا مناسبا لخلفية الاقتصاد والثقافة الصينيتين، والراتب المعقول سلاح قوي يجذب الأكفاء. عند وضع نظام الراتب تهمل كثير من الشركات المتعددة الجنسية العامة الخصائص الصينية دائما، حيث تحاول نقل نظام مقارها العامة خارج الصين إلى فروعها في الصين مباشرة، لذلك توجد دائما بعض العيوب. وتحديد مستوى الراتب وفقا لواقع الصين، وربط

الراتب بإنجازات العمل، يمكن من تحقيق أهداف العمل بصورة فعالة. لكنها تتطور

عند اختبار وفحص أعمال العاملين، بدأ انتشار أسلوب الاختبار الكامل 360°، أي اختبار الفرد من كافة النواحي للتأكد من قدرته على الإسهام في الشركة بصورة شاملة. أسلوب الاختبار 360° لا يتعارض مع الإدارة بالأهداف، لأن الإنجاز في العمل مازال مركز الثقل للاختبار. الفلسفة التقليدية الصينية تؤكد على التوازن، إذا حقق العامل إنجازا كبيرا بأساليب غير أخلاقية، وأعاق الآخرين عن تحقيق إنجازاتهم، فعلي شركته أن تلتزم الحذر عند تقييمه. لكنها تتطور

من أجل ملائمة أحوال الصين، بدأت الشركات الأجنبية إصلاح نظام التأمينات والمعاش مبكرا. وقد أوضحت الشركة الصينية المحدودة للماكينات التجارية الدولية في إعلاناتها يوم ١٨ فبراير ١٩٩٤ أن الرعاية الاجتماعية التي تقدمها هذه الشركة تشمل معونات العلاج والتأمينات والإجازة والسكن. ونظام التقاعد في شركة أجنبية أخرى هو أن يدخر كل عامل ٥% من راتبه وتدخر الشركة ٥ر٧% من راتبه

شهريا، ويمكن للعامل أن يأخذ كلها مع الفوائد عند تقاعده. مثل هذا الإصلاح يجمع بين نظام الشركة الأصلي والخصائص المحلية، وقد لقي ترحيبا من العاملين. لكنها تتطور

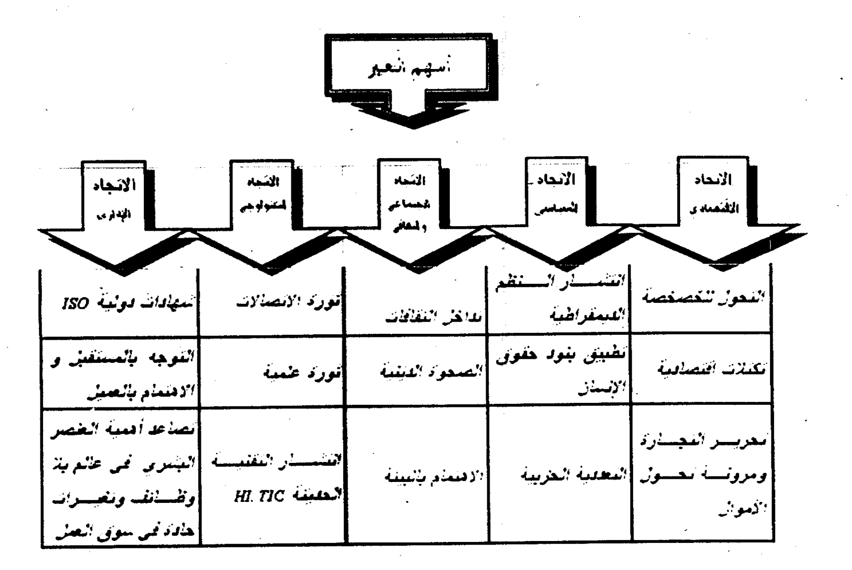
من أجل الإسراع بتوطين الموارد البشرية، سلكت بعض الشركات الأجنبية طرقا مختصرة، فقد كلفت شركة كنتاكي إحدى شركات إدارة الموارد البشرية في شنتشن بالقيام بالتعيين والتدريب المهني وتوزيع الراتب وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية نيابة عنها، بينما هي مسؤولة فقط عن تنقل العاملين المستأجرين وإجراء الاختبار الميداني لهم، ونتيجة ذلك واضحة: انخفضت كلفة المصروفات، وإدارة شؤون العاملين، وانخفضت كلفة شؤون العاملين، مع وجود آلية مرنة لاستخدام العاملين، وقلت نزاعات العمل. لكنها تتطور

بسبب الاختلاف في الثقافة والمجالات الأخرى، هناك فرق بين أنظمة إدارة شؤون العاملين في مختلف الشركات الأجنبية بالصين، لكنها تتطور إلى وجهة واحدة تتكيف مع خصائص الثقافة الصينية بصورة عامة. لكنها تتطور

مفهوم الإدارة الراكدة

ربما يكون مفهوم الإدارة الراكدة به بعض الغرابة – حيث أن المصطلحات الإدارية تتراوح بين الإدارة بالأهداف ، وإدارة الأزمات ، وإدارة التغيير – ولكن مفهوم الإدارة الراكدة ليس نوعاً أو اتجاهاً إداريا جديداً ولكنه صفة لكل الإدارات التي تقف مشدوهة بلا حراك أمام التغيرات الجذرية والسريعة والمستمرة التي يعيشها عالم الأعمال ، والتي تفرض واقعا جديدا يهدم مبادئ سادت واعتقدها واعتنقها كثير من المديرين ، فنحن نعيش عصراً يصفه أحد العاملين بمجال الـــ I T "بأنه عصر يتغير بسرعة الوقت المستغرق في أخذ إحدى اللقطات الفوتوغرافية" ، ويلاحظ أن هذا التغيير يشمل كل جزء من أجزاء الحياة ويسير في كل الاتجاهات ، وذا تأثير عميق، حيث أن أسهم التغيير تسير في كل الاتجاهات كما نري :

خطأ!



الاتجاه الاقتصادي	الاتجاه السياسي	الاتجاه الاجتماعي والثقافي	الاتجاه التكنولوجي	الاتجاه الإداري
التحول للخصخصة	انتشار النظم الديمقراطية	تداخل الثقافات	ثورة الاتصالات	شهادات دولية ISO
تكتلات اقتصادية	تطبيق بنود حقوق الإنسان	الصحوة الدينية	ثورة علمية	التوجه بالمستقبل و الاهتمام بالعميل
تحرير التجارة ومرونة تحول الأموال	التعددية الحزبية	الاهتمام بالبيئة	انتشار التقنية الحديثة HI. TIC	تصاعد أهمية العنصر البشري في عالم بلا وظائف وتغيرات حادة في سوق العمل

عزيزي المدير... لا تكن تغـــــاً :

• إن مشكلة التغيير الإداري ليست في نوع التغيير أو سرعته بقدر ما هي في اتجاهاتنا نحو هذا التغيير، فإذا تصورنا أن هذا التغيير نافعا لنا فسوف تكون لدينا اتجاهات إيجابية نحوه وبالتالي سوف نؤيده ونحاول التكيف معه، وعلي الجانب الآخر إذا تصورناه ضارا فسوف يولد ذلك اتجاهات سلبية وبالتالي

تجنبه أو عدم تصديقه ورفضه، وهذا سوف ينتج لنا أنماطاً مختلفة من المديرين طبقا لاستيعابهم وتعاملهم مع تلك التغيرات، فالكثير منهم قد يقف موقف الرافض أو المتفرج وأحيانا قليلة المتابع والموائم والمتكيف، ونادرا ما نجد من يأخذ بزمام الأمور أو التنبؤ، ولكي يتضح الأمر بصورة أفضل ،

دعني أقص عليك أسطورة الضفدع تغ والتي تقول:

" إنه في أحد أيام الشتاء الدافئة أقامت عائلة تتكون من أربع ضفادع (تغ ، تغي ، تغيي ، تغيير) في بركة ماء ، مرت الأيام والأمور على ما يرام ، فالموقع المتميز الذي اتخذوه كان مناسباً للغاية ،كان يسمح لهم بالتمتع بالشمس والمياه والطعام في آن واحد.

بدأت الضفادع في تكوين صداقات مع من حولهم ، في جو يتميز بالهدوء والأمان والاستقرار ، و في أحد الأيام وبدون مقدمات بدأت الأحوال يسودها شئ من الغرابة حين جاء طائر أبو قردان يحذر الضفادع من أن البرك حولهم بدأت في الجفاف وأن الصيف يبدو أنه سوف يبدأ شديد الحرارة، ودعاهم إلى أن

يبدعوا في البحث عن بركة أخرى .

ولأول مرة دب مناقشة حامية بين الضفادع (تغ ، تغي ، تغيي، تغيير)

قال أبو قردان: ليس هناك وقت لهذا الخلاف فالبركة سوف تجف تماما خلال أيام ألا ترون أن منسوب المياه بدأ في الانخفاض منذ شهور وما زال (تغ) صارخا بأعلى صوته: هذا ليس صحيحاً، فإن منسوب المياه ثابت، ولا يوجد ما يدعونا إلى أن نطرح هذا الموضوع للنقاش أساساً.

تنهد (تغي) قائلاً: أنا أحب هذا المكان إنه يحمل أجمل الذكريات. ثم صمت برهة وقال: عندما تجف البركة تماماً سوف أرى ما سوف افعله.

(تغيى) ساخراً: لا تخدعوا أنفسكم إن منسوب المياه بالفعل بدأ في الهبوط ألم تروا تلك الجدران والأعشاب التي بدأت في الظهور تحتنا ،وعلينا أن نتخذ قراراً سريعاً بالانتقال إلى بركة أخرى على الفور قبل أن يصيبنا الجفاف، وكفاكم بكاءاً على اللبن المسكوب.

(تغيير): أنا اعلم كم أنفقنا من الوقت والجهد حتى نحصل على هذه البركة، وحتى نشعر بالأمان، ألا تذكروا يوم وجدنا هذه البركة، حين قلت لكم لا تركنوا لها فإنها ليست دائمة، وبالفعل عندما كنت أتغيب عنكم أحيانا كنت أذهب في رحلة بحث عن بركة أخرى، واضعاً في اعتباري هذا اليوم هيا بنا فأنا اعرف الكثير منها.

(تغ): (واضعاً يده في أذنيه) اتركني وحدي فسوف أموت هنا فلن أترك بركتي.

(تغي): إني أخاف من الذهاب خارج هذه البركة فهي حياتي، لا لن اترك هذه البركة.. إنها مشكلة.

(تغيير): إن هذه المشكلة داخلك يا (تغي) إنك ظننت أن هذه البركة هي أحسن بركة، في حين أنك لم تجرب العيش بغيرها وأنك اعتقدت أنها أجمل بركة في المستنقع إننا إذا تمسكنا بهذه البركة فإننا قد نفقد هذه الحياة التي نحاول التمسك بها.

(تغيي): صدقت يا (تغيير)، لابد وان تؤمنوا بأن قانون

الاستقرار ليس له وجود على هذه الأرض فاحزموا أمتعتكم معي كي نبحث على بركة أخرى.

(تغ): لا أريد أن أكون أضحوكة للعالم أنا لن أترك تاريخي وحاضري من أجل مستقبل مجهول، اذهبوا وراء الوهم والمستحيل.

وتنتهي تلك الأسطورة بنهاية مفتوحة واقعية قد تحدث يوميا لمنظماتنا عند مناقشة تطبيق نظام للحاسب الآلي أو اقتناص فرصة سوقية جديدة أو الدعوة لإنشاء مشروع لمنتج جديد أو اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق إما باستخدام أو عدم استخدام سياسات معينة وهنا ينقسم المديرين متقمصين أدوار شخصيات الأسطورة كما يلي:

مدير يتنبأ بالتغيير ويستعد للتكيف والتعامل معه.	تــــغيــــيــــر
مدير سريع الاستجابة لحدوث التغيرات.	تــــغيــــي
مدير بطيء الاستجابة فيتحرك بعد فوات الأوان .	تــــغــــى
مدير يرفض التغيير ولا يؤمن به و يصم الآذان عنه.	تــــــــغ

أكررها ..... لا تكن تغا

خلطة التغيير بمذاق التطوير:

نهدف من كل ما سبق أن نصحح اتجاهاتنا نحو التغيير، وأن نبدأ الطريق لمواكبته والتكيف معه داخل مؤسساتنا .. واليك عزيزي المدير خلطة التغيير المناسبة لمؤسستك:

(١) التفكير في الوضع الحالي بهدف التطوير، ونشر هذا التفكير بين الأقران (باستخدام لغة ممتعة وساخرة

وجديدة في الحديث) واستخدام مفهوم نموذجي

. **Benchmarking**

(٢) ادع الناس إلى التخلص من الخوف من التغيير، ووضح لهم الفوائد التي سوف تعود عليهم من تبني أفكار التغيير، اصنع أهدافاً تنسجم مع تطلعات العاملين.

(٣) املأهم رغبة في الانطلاق نحو الأهداف الجديدة.

(٤) وضح الأمور برؤية جديدة وحدد خطوات التكيف مع الوضع الجديد.

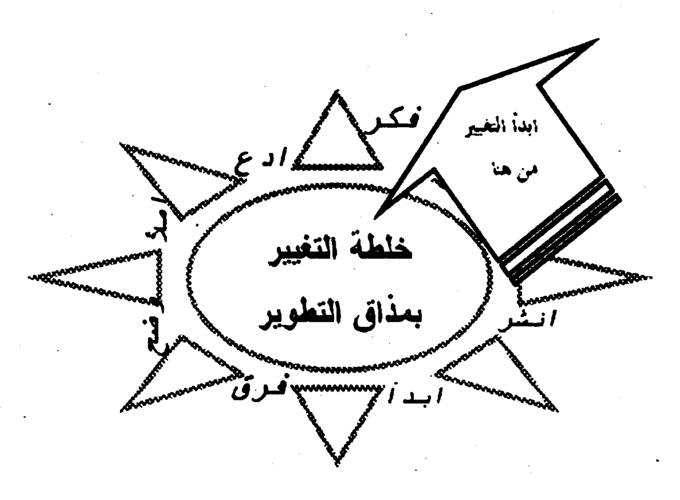
(٥) فرق بين الأفراد السلبيين والإيجابيين والمثبطين وتعامل مع كل منهم على حده.

(٦) ابدأ التغيير بتغيير الأفراد وليس بتغيير المؤسسة ككل حيث أن المنظمات لا تتغير إلا عندما يتغير عدد كبير من أفرادها.

(٧) انشر قصة التغيير الناجحة في مؤسستك

واتخذ منها بداية للتغيير في أماكن أخرى.

(٨) فكر مرة أخرى في الوضع الحالي بهدف التطوير وانشر.........



وفي النهاية وجه دعوة إلى المديرين أقرانك لأن يجربوا خلطة التغيير بمذاق التطوير بعيدا عن الإدارة الراكدة.

تأليف: ياسر فاروق حسين – استشاري إداري

المفاوضون الناجحون.. من التصعيد إلى التعاون

فاضل الصفار

كثيراً ما تضعنا الحياة سواء في الإدارة أو في البيت أو في مجال العمل في مواقف نحتاج فيها إلى التفاوض والحوار..

ولا عجب أن نكرّس لهذا الأمر شيئاً من وقتنا واهتمامنا لأن تجنبه أو الغفلة عنه سيكلفنا المزيد في سبيل الوقوف أمام أضراره.

لا شك أن كل واحد منّا يملك العديد من التجارب فضلاً عن مهارته في التفكير والمشورة للوصول إلى الحلول المناسبة في أوقات الأزمات إلا أننا نبقى مهما بلغنا من التجربة والتفكير بحاجة إلى بعض الطرق الأخرى التي قد تكون أسهل من غيرها وأقل منها خسارة.. أو أكثر ربحاً.

وهناك خطوات ومراحل عمل تشكل القواعد العامة للمفاوضة الناجحة عند كثير من المفاوضين الناجحين نمر عليها على عجل.

التهيئة والاستعداد المسبق

وأول بوادر التهيّؤ هو التحضير لبعض الأسئلة التي ينبغي أن نسأل أنفسنا عنها قبل أن نسأل بها الشريك..

١ ـ لماذا اجتمعنا؟

٢ ـ ما هي الموضوعات التي تحظى بالأولوية في النقاش؟

٣ ـ كيف نوفر عناصر النجاح لمحادثاتنا؟

إن تحديد الأجوبة من الطرفين يشكل أبرز القواعد التي تنظم سلوكنا جميعاً وتمنهج بحثنا بشكل فاعل وبنّاء كما تحمينا من الوقوع في شراك التوتر وسوء التفاهم.. فالسؤال الأول يحدد موضوع الاجتماع والغاية منه والثاني ينظم جدول المصالح والأعمال حسب الأهم فالأهم والثالث يميّز لنا الخطوط الحمراء من الخضراء وبالتالي يعرفنا أين نضع أقدامنا في الحوار وأين المناطق المحظورة.. وبمعنى آخر يشخص لنا قواعد إدارة الحديث وهذه الثلاثة تشكل توفير أول بادرة للتعاون المطلوب من الطرفين مما ينعكس إيجابياً على جو ونمط المحادثات في المراحل البعدية..

فإن المفاوضات الناجحة تلك التي تتميز بأنها:

١ ـ واضحة من حيث الموضوع (مشكلة، أو صراع، أو تطوير تعاون) ونحو ذلك.

٢ ـ تخوض في جوهر الموضوع دون هوامشه.

٣ ـ يراعى فيها فن إدارة الحديث.

وهنا من المناسب أن نذكر بنقطة جوهرية أخرى في المفاوضات هي معرفة حدود الطرف الذي نفاوضه ودرجة صلاحياته..

إن الشخص المفاوض في الغالب يؤثر على النتائج إذ من الواضح أنه لا يتحدث عن نفسه بل له صفة تمثيل لجماعة أو مؤسسة أو نحو ذلك، فحتى نضمن لنا ولمفاوضاتنا النجاح المطلوب علينا أن نشخّص ما هي الصلاحيات المخولة إليه أولاً. فإن من المؤلم أن نكتشف بعد إنهاء جولة المفاوضات الطويلة والمتعبة أن الطرف الذي كان يفاوضنا غير قادر على اتخاذ قرارات في شأن ما تفاوضنا عليه..

إن أي غموض يساورنا في هذا البعد سينعكس علينا سلباً في أبعاد عدة إذ:

(١) قد يخلق فينا الشعور بالإحباط والفشل.

(٢) يضطرنا إلى تكرار المفاوضات مع شخص أعلى مستوى وأكثر صلاحيات... وفي الغالب ستكون في ظـــروف صعبة ومملة..

(٣) وربما يسبب لنا المزيد من الألم الروحـــي لأننـــا نشعر آنذاك بأننا قد بذلنا المزيد من الوقت والجهد الثمينين بلا فائدة كما قدمنا آخر ما يمكننا من الرعاية والصبر والتنازلات من أجل الوصول إلى حل يرضينا ويرضي طرفنـــا الآخـــر ولكن بلا ثمر..

إذن لنحدد صلاحيات الطرف الآخر قبل أن نخـــوض معه في الحوار..

تحديد مصالحنا.. ومصالح طرفنا الآخر..

هناك محوران مهما تدور عليهما رحى كل مفاوضـــة هما:

المصالح والأهداف.

وفي كثير من الأحيان نخلط بينهما فتضيع علينا فرص كثيرة للتفاهم.

إن الهدف آخر ما نريد التوصل إليه فـــي الطمـــوح — على اختلاف المراتب طبعاً — بينما المصلحة تـــشكل الـــدافع

والحاجة الذي يحرك السلوك لذلك فهي تكون مقدمة للأهداف وليست هدفاً بعيداً بذاته.. لو أردنا أن نوضح هذا بمثال في الطالب المجد في دراسته إذا سألناه لماذا أنت مهتم بدراستك؟

سيجيب مثلاً: لأني أريد النجاح.. ولو سألناه ثانية ولماذا تريد النجاح؟

سيجيب لأن ذلك يجعلني مقبولاً في الوظائف والأعمال التي أشغلها وبالتالي سأتمكن أن أعيش مرفهاً..

فهنا يتضح أن الهدف هو الرفاهية في العيش بينما النجاح كان مصلحة تحقق له هذا الهدف فاختلط الأمر عليه إذ كان ينبغي أن يكون النجاح هو الهدف بينما المصلحة هي الرفاهية والفرق من حيث النتائج على الأعمال كبير فإن من يرى أن الرفاهية هدفه فإنه قد يسعى لتأمينها بأي طريقة حصلت ولو كانت غير مشروعة أو غير لائقة به.. بينما من يرى النجاح هدفاً فإنه لا مجال لسلوك غير الطرق الصحيحة لأن النجاح له أسباب وعلل طبيعية وهي بمثابة مقدمات منطقية للوصول إليه ومن هنا نجد أن الناس يتميزون في هذا بين أصحاب الأهداف السامية وأصحاب المصالح وفي الغالب والهدفيون هم الذين يحظون بدرجات عالية من الاحترام

والتقدير..

إذن التمييز بين الأهداف والمصالح أمر في غاية الأهمية لإحراز النجاح في المفاوضات لأن تعيين الأهداف يجعلنا متمسكين أكثر بشرائطها بينما المصالح التي تعترض الأهداف فهي قابلة للتبديل والتغيير فإذا انتبهنا أين يكمن الهدف وأين يكمن المصلحة سنتمكن من تعويض المصلحة بأخرى من أجل ذلك الهدف..

ونعود للطالب ثانية.. فإنه إذا حدد بدقة هدفه وهو النجاح فإنه عليه أن يسلك طرقه وقد يحرزه عبر الدراسة في كلية الهندسة أو في كلية الطب أو غيرهما فإن هذه كلها طرق إلى ذلك الهدف.. بينما إذا صار النجاح مصلحة والغاية هو العيش الوفير فإنه قد يضحي بالنجاح من اجل العيش وبالتالي يضل الطريق الصحيح للتقدم..

وهذه ــ خلط المصالح بالأهداف ــ إحدى أهم عوامل الفشل في المفاوضات.

المدير الناجح

ومن هذا يتضح أن المدير الناجح في فن التفاوض.. الذي يجمع الأهداف مع المصالح ولا يحسب هذا على حساب

ذاك..

طبعاً أن يكون الإنسان هدفياً ويضحي بالمصالح من أجل الهدف فهذه صفة فضلى لا يتمتع بها إلا النوادر من الأشخاص.

كما أن الأفراد المصلحيين — غير الهدفيين — هم أيضاً من النوادر فإن الطابع العام على الأفراد حتى الكثير من العاملين المؤمنين أنهم يجمعون بين الأهداف والمصالح معاً نعمَ قد تختلف درجة أهمية الأهداف على المصالح أو بالعكس عند بعض الأفراد إلا أن الشكل العام أن الأفراد يسعون لأن يجمعوا بين أهدافهم وطموحاتهم وبين مصالحهم وهو أمر ليس بمذموم بل ربما يكون معقولاً إذا كان حاوياً على شرائطه الشرعية والمنطقية الصحيحة فإن الإنسان بطبعه له حاجات ودوافع لتصرفاته وسلوكه كما أن له أهدافاً وطموحات فحيث أن القدرة في الغالب محدودة على المثالية في الفضائل، فليس من الحكمة تجاهل واحدة على حساب الأخرى ولعل ما ورد في الشرع الحنيف يشير إلى هذا كقوله سبحانه: ﴿وابتغ فيما أتاك الله الدار الآخرة ولا تنس نصيبك من الدنيا﴾، وقول رسول الله (ص): (لا رهبانية في الإسلام) وقولهم (عليهم

السلام): (ليس منا من ترك دنياه لآخرته وليس منا من تـرك آخرته لدنياه).

فإن من الطبيعي أن يفكر الأشخاص في مصالحهم كما يفكرون في أهدافهم فعلى المدير الناجح أن يسعى لأن يمنهج المصالح بإتجاه الأهداف بشكل منطقي ومدروس حتى يجمع بين الفائدتين..

وأما إذا أراد أن يصنع من الأفراد عناصر هدفية فقط فهو وإن كان من المهمات النبيلة إلا أنه أمر صعب وفي الغالب غير مقدور بل وقد يعده الأفراد شعارياً أو مثالياً إذن خير الأمور أوسطها.. ومن أوسطها أن يكون المدير مراعياً لمصالح الأفراد في الوقت الذي يقودهم إلى الهدف.

وبهذا يظهر أيضاً أن من غير الإنصاف أن يتسرّع المدير في الحكم على بعض الأفراد ويحشرهم في زاوية المصالح والأنانيات لأنهم يسعون للجمع بين المصالح والأهداف وفي المقابل فإن من الحكمة أن نسمح للأفراد أن يعبروا عن مشاعرهم وحاجاتهم بصراحة ووضوح لنضمن تعاطفهم الإيجابي وحماسهم المستمر في سبيل العمل..

فإن تجاهل مصالح الأفراد وحاجاتهم قد يشعرهم بعدم

التقدير والاحترام أو يشعرهم بأنانيـــة الإدارة الأمـــر الـــذي يحسسهم بالإحباط وبالتالي الـــصدمة النفـــسية تجـــاه العمـــل والعاملين.. وما يترتب على هذا من المفاسد والآثار الـــسلبية أوضح من أن تخفى.

كما من سمو الأفراد التفكير في الأهداف أكثـــر مـــن التفكير في المصالح فإن إحراز الأهداف إحـــراز للمـــصالح المشروعة أيضاً في الغالب بينما العكس فهو غير صحيح في الغالب أيضاً.

إن من العقبات الرئيسة التـــي تحـــول دون صـــراحة الأفراد وذكرهم للمـــصالح الحقيقيـــة التـــي تحفـــزهم أثنـــاء المفاوضات أو إدارة العمل هي خشيتهم من عـــدم تلقـــي مـــا يعبرون عنه تلقياً حسناً فيصنفهم في مصاف المصلحيين وهو أمر قد يشعرهم بأنهم باتوا في نظر الآخرين دون المـــستوى اللائق أو فقدوا مصداقيتهم.

فإذا كانت الإدارة من أول الأمر ملتفتة إلى هذا البعـــد وقدرت في الأفراد هذا الشعور والإحساس فإنهـــا ســـتحظى بالمزيد من الاحترام والتعاون..

إذن.. لنعود ثانية إلى المفاوضات الناجحـــة.. فحتـــى

يتمكن المفاوضون أن يحرزوا التعاون والتنسيق مع بعضهم البعض عليهم أن يميّزوا أولاً بين المصالح والأهداف ثم يصبونها بإتجاه الأهداف ليضمنوا رضى أطرافهم ورضاهم أنفسهم عن نتائج الحوار ومن هنا فإن المنطق يدعونا لأن نعطي فرصة جيدة لتفهم مصالح الطرف الآخر وتحديد أهدافه..

فلا داعي للإصرار على تحقيق أهدافنا فقط ونغض الطرف عن أهداف الآخرين ومما يخالف الحكمة أن نتجاهل مصالح الطرف الآخر ونتنكر لحاجاته في الوقت الذي نريد أن نضمن مصالحنا وحاجاتنا.

المفاوضات الناجحة

فإن المفاوضات الناجحة هي التي يضمن الجميع فيها أهدافه ومصالحه بالمقدار الممكن الذي يفرضه التفاهم والإتفاق.

وهناك خطوات مهمة ينبغي مراعاتها في ذلك؛

أولاً:

اسأل نفسك قبل الشروع في الحديث...

ما هي مصالحنا الأساسية التي أريد أن أحققها من هذه

المفاوضات؟

وبعد تشخيص الجواب أعرضه على طرفك الآخر في أثناء الحوار بشكل واضح ومنطقي، فإن هذا الجواب سيكون المعرّف لمصالحك أيضاً.. وعندها يتمكن طرفك الآخر من أن يتحدث مباشرة عنها ويأخذها بنظر الاعتبار في نفس الوقت الذي يبدأ يقدر مواقفك وسلوكك تجاه القضايا بلا حساسية وسوء ظن لأنه عرف الدافع.

إن البعض يستصعب التعبير عن حاجاته ومصالحه ويتركها متخفية وراء الكلمات ومطاوي الباطن.. وهذا أمر قد لا يعود عليه بالنفع بقدر ما يعود عليه بالفشل. لأن القليل من المفاوضين ينفذون إلى مكامن الأسرار ليعرفوا الدوافع الحقيقية للأفراد بعد زحمة المشاكل وسخونة الحوار وجهوده المضنية..

وإذا صادفنا نحن هكذا أفراد فينبغي أن لا نتعب أنفسنا في الظاهر كثيراً قبل أن نغور إلى أعماقه لنتعرف ما هي مكامنه وخفاياه التي لم تساعده الظروف أو القدرة عن التعبير عنها لأن معرفة مكامن الأفراد تجعل مفتاح الحل بيدك ولننظر إلى هذا المثال:

الموظف: طلبت مقابلتك يا سيادة المدير بشأن، زيـــادة الرواتب فمنذ مدة ونحن نستحق الزيادة لما نبذله مـــن جهـــد ونمتلك من مهارات!!.

المدير: ربما يكون كلامك صحيحاً إلا أننا فعـــلاً فـــي ورطة مالية وأزمة متعسرة ولا نمتلك إمكانية ذلك!.

الموظف: نحن نقدّر الظرف المـــالي الـــصعب إلا أن أمثالنا في الدوائر والمؤسسات الأخرى يتقاضون أكثـــر ممـــا نحن نتقاضى... بل ربما يعادل راتبي راتب الموظف العادي عندهم!!.

المدير: ليست المشكلة في راتبك فقط فإننا إذا رفعنـــا راتبك سوف يأتي الآخرون ويطالبون بزيادة رواتـــبهم فهـــذا سيفتح علينا باباً لا نقدر على غلقه!!

الموظف: على هذا لا تلومونني إذا قـــدمت اســـتقالتي لألتزم بالوظيفة في مؤسسة أخرى!!

المدير: أرجوك أن تكون هادئاً وتقدّر وضعنا قبـــل أن تفكر في الإستقالة فإني لا أستطيع أن أرفع راتبك وحدك!!

الموظف: أنا أيضاً أرجوا أن تفكـــروا فـــي وضـــعي ومؤهلاتي وخدماتي فإني بدأت أشعر أنكم لا تقـــدرون مـــن

يتعاون معكم بإخلاص.

وأنت ترى.. إن هذه المناقشة توصلت إلى باب مسدود فإن الموظف يلح على مصلحته والمدير هو الآخر يصر على موقفه ومصلحة مؤسسته فأين الحل؟ ومعلوم أن هذه صـــورة مصغرة عن مشاكل كثيرة وعويصة فـــي مجـــالات العمـــل المختلفة وليست في الدوائر والمؤسسات بـــل تـــشمل دوائـــر أصعب وأوسع أيضاً.. وفي الغالب تـــصل إلـــى الإنفـــصال الروحي والعملي في الأفراد أو إلى حالة التمرد والسلبية فيهم، وسواء بقوا في العمل أو خرجوا عنه فإنهم سيـــشكلون جـــواً متوتراً يصعب على الحل والأمر أصعب في الجماعات فإنها في الغالب تصل إلى الانقسام وإعلان التـــصعيد بـــين هـــذا الطرف وذاك.

مفتاح الحل

إذ من الواضح أن انشطار الأمر إلى موقفين متصلبين على طرفي نقيض يقطع الطريق أمام الحلول المنطقية كما في مثالنا السابق: (أطالب بزيادة راتبي) وفي المقابل: (لا أقـــدر على المزيد). بينما الحكمة تقتضي من المدير في هذه الصورة أن يقرأ ما وراء الموظف وما خفي مـــن دوافـــع وحاجـــات

ومصالح.. كما كان يستدعي الموقف السليم من الموظـف أن يدخل البيوت من باب آخر أفضل وأوسع ماذا كان يمكـن أن يفعلا؟.

* كان ينبغي عليهما أن يحددا مـصالحهما الأساسـية المتعلقة بموضوع المال فإن من المؤكد أن المـدير الخبيـر الناجح لا يحب التفريط بموظف جيد وكفؤ.

ولكن في نفس الوقت لا يريد أن يورّط نفسه في المزيد من المشكلات الجديدة سواء مع الأعلى منه في الرتبة أو سائر العمال والموظفين..

والموظف هو الآخـر لا يحـب التفـريط بمؤسـسته وزملائه الذين عمل معهم وتعرف عليهم ويحظى معهم بـالود والاحترام لقاء مؤسسة لا يعلم بعد ما هو مصيره فيها. هـذا أولاً وثانياً..

* الجمع بين مصالح الطرفين.. فكان يمكن أن تأخـذ المناقشة هذا الشكل:

الموظف: سيادة المدير.. طلبت مقابلتك بـشأن زيـادة راتبي.

المدير: فهمت.. وأنا أقدر لك جهودك واستحقاقك لذلك

وأتفهم الضغوط التي يسببها لك الوضع الاقتصادي العام ولكن نحن الآن في ظروف لا نتمكن من أن نرفع من الرواتب ولكن صحيح لماذا تطالب بزيادة راتبك الآن؟

الموظف: إنني أشعر أن كفاءاتي عالية ولي خبرة طويلة في هذا المجال وهناك زملاء لي يتقاضون في مؤسسات أخرى أعلى مما أنا أتقاضى.

أنظر: هناك دافع يتخفى وراء هذا الكلام وهو (عدم التقدير للكفاءة).

المدير: هل تقصد أنك لا تشعر بالاحترام والتقدير المناسب؟

الموظف: مضافاً إلى ذلك إلا أني أشعر بالتعب من الضغوطات المالية وقد عرض عليّ عمل آخر في مؤسسة ثانية ولكن بأجرة أكبر.. ولكنني لا أحب أن أترك عملي هنا!

المدير: أنا سعيد بهذا الكلام وأرجو أن نسعى معاً لترتيب حل مناسب يرضيك ويرضينا!! (فهنا ألقى المدير بعض المهمة على الموظف نفسه أيضاً لكي يفكر في الحل وبعبارة أخرى دعوة غير مباشرة من المدير لوجدان حل نصفي يرضي الطرفين ويضمن مصالحهما). (وأنا أعدك بأني

سوف أهتم بالأمر وأناقشه مع المعنيين.

الموظف: وأنا أيضاً أعدك بأن أكون مقدراً لما تعانونه من مشاكل وصعوبات..

وبعد هذا يمكن للمدير بعد أن تعرف أن جزء من المشكلة عند الموظف الكفوء هو الشعور بالظلم لحقوقه وكفاءاته: أن يبادر بأمور تجمع بين الحقين كأن يعطيه مكافأة مالية على بعض الخدمات. أو يعطيه إجازة وفيرة مع بطاقة تذاكر وأجور الفندق مثلاً كجائزة، أو يرفع من مكانته في العمل ونحو ذلك فإنه بهذا يكون قد أشعر الموظف أن كلامه لم يذهب سدىً بل أثر أثره وأخذه المدير بنظر الاعتبار وهذا يعطيه المزيد من التفاؤل والإخلاص في العمل والاطمئنان بالمستقبل.. كما يشعره بأن المنطقية في التعامل توصل إلى التوافق دون غيرها، وفي نفس الوقت يكون قد أبعد المشكلة من المزيد من الأزمات المالية ومطالبة الموظفين الآخرين بزيادة رواتبهم أيضاً بل يكون قد دفعهم أكثر للمزيد من العمل والإخلاص ليكونوا مثله.. وبعبارة أخرى يكون قد زرع فيهم القدوة الحسنة.

إذن.. من المشاكل التي تعكّر أجواء التعاون وتزيد من

الانقسامات أثناء المفاوضات.. أن يشعر الإنسان أن الآخرين لا يتفهمون أو لا يقدرون مصالحه ولا يهتمون بكفاءاته..

خطوات باتجاه التعاون

لهذا يتمكن أن يتبع بعض الخطوات في هذا السبيل ليؤثر بالآخرين باتجاه التعاون:

١) عبّر بوضوح عن مصالحك.. وصارح شريكك لماذا أنت مهتم بموضوع الحوار أو بهذه المهمة أو تلك، حتى تحظى باحترامه ورعايته لها بدقة ومن الضروري أيضاً أن تتعرف جيداً إلى مصالح طرفك الآخر حتى تزيد من فرص التوصل إلى نتيجة مرضية لكما.. فبدون هذه الصراحة والوضوح قد يصعب أن تتوصلا إلى جوهر النزاع وبالتالي يصعب عليكما تفهم المصالح الهامة المشتركة بينكما وهو أمر من شأنه أن ينتهي بكما إلى الفشل..

فإن من الصفات الهامة للمفاوض الناجح هي القدرة على فتح مغالق الطرف الآخر ليعبر عن حاجاته ومصالحه بوضوح ومباشرة وبقلب مفعم بالأمل..

وقد قلنا سابقاً إن من أهم المفاتيح في هذا السبيل عرض السؤال عليه:

(مثلاً): لماذا فكرت في التفاوض؟ وهل هناك أسباب دعتك إلى ذلك؟

إن الكثير من المفاوضين يخشون في بعض الأحيان أن يستمعوا لحاجات أطرافهم في الأزمة لأنهم يشعرون أن هذا ربما سوف يلزمهم بالمزيد من المسؤولية الأدبية أو الأخلاقية بتحقيق حاجاتهم أو تلبية طلباتهم مع أن هذا خطأ في الغالب بل إن التجارب العملية للوسائط في حل الأزمات تدلنا على أن استماعنا إلى دوافع شركاءنا وتفهم حاجاتهم يشعرهم بالقرب والتعاطف والإخلاص والثقة وهي من الصفات المهمة التي لها دور كبير في إنجاح المفاوضات وإبدال حالة النزاع فيها إلى تفاهم ثم تعاون..

فإن المنطق والحكمة والإحساس بالثقة والأمان تجعل من الطرفين يحترمان مصالح بعضهما البعض وبالتالي بذل المزيد من الاهتمام لتصفية النزاع.

٢) اكتشف المصالح المشتركة بينكما..

فليس هناك مفاوضات لا تحتوي على مصالح مشتركة بين أطرافها فلولا المشتركات لكان من المتعذر أن يجلسوا معاً على مائدة واحدة أو يشعروا بضرورة الحوار فإن المشتركات

خير ما يجمع الشتات في الحرب وفي السلم.. ألم تـر إلـى الأعداء كيف يجمعهم الهدف المشترك والمصالح المشتركة، بيما يفرقهم لو تعددت الأهداف والمصالح. إلا أن بعض المفاوضين يتناسون هذه الحقيقة فيركزون بشكل أساسي على ما يفرقهم أكثر مما يجمعهم.. في حين ينبغي أن نعمل باستمرار على تحديد المصالح المشتركة بيننا وبين أطرافنا لنشدهم إلى التفاهم أولاً ثم التعاون ثانياً.

فالنقطة الأكبر في هذا المجال وعي المصالح المشتركة والاستعداد النفسي لرعايتها وإعطاءها المزيد من الواقعية والإنصاف..

فإن الأطراف مهما كانت عاقلة وحكيمة فإنها إذا لا تدرك ما يجمعها فإنها في الأغلب ستعمل فيما بينها كخصوم أو أعداء بقصد أو دون قصد وربما يسعى كل طرف منهم للانتصار على الآخر وهزيمته هزيمة ساحقة..

ولا يكفي أن نصرّح بأننا نريد التلاحم والاتفاق كما لا يزرع فينا الوثوق والاطمئنان ما ينادي به أطرافنا من المظلومية وحب الحوار والتعاون، ما لم نجسد ذلك معاً بإيجاد نقاط تمركز تجمع كلماتنا وتوحد آرائنا وبالتالي نضع أيدينا

في بعضها من أجل الحل ولا توجد أفضل من نقاط الاشتراك سواء في الهموم أو في المصالح أو في الأهداف يمكن أن تهيء للإتفاق والتفاهم..

ولا ننسى المثل الشعبي المعروف (عدو عدوي صديقي) فإن المشتركات تبدل الأعداء إلى أصدقاء كما أن المختلفات قد تبدل الأصدقاء إلى خصوم..

(ولننظر إلى هذا المثال) حتى نعرف أن الجو المشحون في الحوار والتفاوض يفرضه علينا التفكير المنحصر بالمصالح الخاصة شئنا أم أبينا.. أو قل تجاهل القواسم المشتركة، بينما يمكن ببعض الجهد والتفكير والتشاور أن نوجد العديد من منافس الحرب وبالتالي نجمع الكلمة على المحبة والتعاون...

الحكومة: إن المعارضة تسبب لنا الكثير من المشاكل وتثير علينا الرأي العام مما يعرقل الخطط السياسية والاقتصادية المرسومة!!

المعارضة: بل إن الحكومة هي التي تسبب لنا الكثير من الإحراج بمنع صحفنا من الانتشار وغلق منافذ الكلام أما مفكرينا!!

الحكومة: في الوقت الذي تعاني منه الدولة من أزمات اقتصادية شديدة ووضع أمني قلق لا ينبغي للمعارضة أن تفتح علينا جبهات جديدة إن ذلك يثقل كاهل الدولة ويشغلها في غير المهم الآن.

المعارضة: مَن البادئ هل نحن أم هم؟ فإنهم لو تركونا نتكلم بما نراه مناسباً ويصب في صالح الدولة والشعب معاً لكان فيه الكثير من الفائدة ولما تعرقلت مسيرتنا فنحن لا ننتقد نقداً هداماً بل نريد النقد البناء!

لاحظ.. لو استمر هذا الرد والبدل سوف لا يصل إلى حل لأن كل طرف يريد أن يفرض رأيه ويجر الطرف الآخر للقبول بأولوياته.. ومعنى هذا إلغاء المشتركات..

ومن ا لواضح أنه لا يرضى أحد بأن يتجاوزه الآخرون أو يلغون آراءه وأولوياته في الوقت الذي هو يراها أنها الأهم والأكثر منطقية وواقعية..

لذلك ربما تتصاعد الأزمة وتتحول إلى صراع دائب لا يحمد عقباه لذلك كان يفرض عليهما المنطق والحكمة التفكير في القواسم المشتركة وبلورة الرؤية فيما يجمع المختلفات..

فمثلاً: كان يمكن للحكومة أن تفكر فيما يهم المعارضة

أيضاً ويبدو من خلال الحديث السابق أن ما كان يهمهـا هـو حرية الرأي وفسح المجال لها لأن تبدي رأيها فهـذه نقطـة مهمة تشكل الدافع الذي يقف وراء الكثير من السياسات التـي تعمل عليها المعارضة.

كما كان للمعارضة أن تفكر فيما يهم الحكومة.. وهـو مسألة استقرار الأوضاع وعدم التحريك السلبي للرأي العـام باتجاه الخطط المرسومة..

التركيز على المشتركات

فما هو الحل الذي يجمع كلا الطرفين؟.

١ــ أن تفسح الحكومة المجال للمعارضـة لأن تـتكلم ولكن مع الإتفاق معها علي بعض النقاط التي يمكن أن تثيرها في قنواتها الإعلامية.. فهذا ضمان لحرية الرأي للمعارضـة وضمان للاستقرار الذي تطمح إليه الحكومة.

٢ــ أن تطرح المعارضة أهمية الاستقرار للأوضـاع الاقتصادية والاجتماعية الذي تطمح إليه الحكومة في أعلامها وتعطي البدائل المناسبة وتتعاون مـع الحكومـة مـن أجـل تنفيذها..

(كنماذج) مثلاً: فتح الأسواق المشتركة أو دعوة التجار

إلى دعم بعض المشاريع الاقتصادية وتشجيع الاستثمار الإيجابي.

وفي البعد الاجتماعي: تطرح المشاكل وتطرح الحلول وتساهم في حلولها كإيجاد مؤسسات خيرية واجتماعية أو تشجيع أصحاب القدرة على ذلك وهكذا..

لاحظ: فإن هذه الخطوات لا تجعل من المعارضة وجوداً سلبياً في نظر الحكومة بل يعطيها الثقة بأنها وجود إيجابي يمكن أن يساهم في تحسين أوضاع البلد وفي نفس الوقت يعطي المعارضة فرصاً أفضل للمزيد من العمل والتنمية الإيجابية.. وهذا ما كان يحصل لو تجاهل كل طرف لمصالح الآخر..

إذن وعي الأطراف بما يجمعها مع بعضها أمر مهم ينبغي الإلتفات إليه دائماً ولكن يبقى هذا متعذراً إذ لا يتم قبله تحديد المصالح المشتركة بشكل واضح ومباشر ليضمن كل طرف ما يراه من أولوياته..

إن مثل هذا الوعي والانتباه يزيد بشكل فعال وملحوظ من إمكانات التفاهم حتى مع ألد الخصوم فإن بتحديد المشتركات والسعي لاحترامها ورعايتها في أشد الظروف

صعوبة يشعر الجميع بأهمية التعاون المشترك والتفاهم المثمر بشكل إيجابي وبناء.

ولهذا لعل من المناسب أن يسأل كل طرف قبل دخوله في التفاوض:

- ما الذي يجمعنا مع الطرف الآخر؟
- وما هي القواسم المشتركة في (الآلام أو الآمال) بيننا وبينه؟

ليسهل علينا اكتشاف الأمر...

ولا ننس في بعض الأحيان قد تغيب المشتركات من سلّم الأولويات فعلى المفاوض الحكيم أن يسعى لخلق مشتركات تحظى بالأهمية بين الطرفين من أجل توافقهما..

وهذا دور صعب إلا أنه في غاية الأهمية في حالات انعدام القواسم المشتركة في أنظار الطرفين بل يدل على درجة عالية من الحنكة والكفاءة..

نوّه إلى مصالح الآخرين

٣) نوّه إلى مصالح الطرف الآخر واستند إليها في الكلام.. وبتعبير أوضح:

اعمل على أن يشعر طرفك الآخر أن مصلحته مأخوذة

بنظر الاعتبار والأفضل من هذا: اعمل على أن يدرك طرفك الآخر أن مصلحته في تلبية حاجاتك ومراعاة مصلحتك ليس استجابة لضغوط أو تخلصاً من مشاكل بل لأن مصالحه تتحقق بتحقيق مصالح الآخرين.. ويحظر هنا مثال قد يكون مناسباً لتوضيح هذه الفكرة..

أحد المدراء الكبار لإحدى الشركات الأمريكية تولى منصبه في فترة عصيبة جداً وكادت الأزمة المالية أن تودي بالشركة ورجالها نهائياً..

ففكر في أن يحصل على قروض للشركة تنقذهم من ورطتهم.. فقدّم طلبه إلى الحكومة الأمريكية وكانت مصلحته تقوم على الحفاظ على شهرته كمدير ناجح للأعمال بينما كانت مصلحة الحكومة الأمريكية تقوم على قواعد الاقتصاد الحر وعدم مد يد العون للشركات المنهارة..

فحينما قدم المدير المزبور نتائج انهيار الشركة وفقدان حوالي مائة ألف عامل لأعمالهم استند في خطابه لمفاوضيه من أعضاء الكونغرس على مصالحهم السياسية والشعبية في تحقيق ذلك إذ وقف مخاطباً يسألهم:

هل من مصلحتكم فقدان أصوات ناخبيكم من عمال

الشركة؟

هل يناسبكم أن يتحمل الضمان الاجتماعي هذه النفقات الكبيرة التي ستصرف على عمال مهرة كهؤلاء؟.

هل في صالحكم أن تتدهور الأوضاع الاجتماعية (تزعزع أوضاع عدد كبير من الأسر ــ ارتفاع معدل الجريمة ــ ازدياد نسبة العاطلين) بشكل واضح في واحدة من الولايات؟ وبهذا الأسلوب المعقول جعل مفاوض الشركة الناجح رجال الكونغرس يدركون بأنفسهم كم من مصالحهم ومصالح الحكومة سيصان إذا تمت تلبية طلب هذه الشركة(١).

وهذا الأسلوب يمكن أن نستخدمه مع مفاوضينا بشكل وبآخر..

يمكن للموظف الذي تحدثنا عنه سابقاً، أن يسأل مديره:

هل من مصلحتك الاحتفاظ بالخبراء والأكفاء في العمل؟

كما يمكن للمعارضة أن تسأل الحكومة:

هل من مصلحتك أن تحتفظي باستقرار في الرأي العام وثقة أكثر لدى الشعب..

كما يمكن أن تسأل الزوجة زوجها الغاضب:

أليس من صالحك أن يسود في البيت الجو الهادئ والعلاقات الحميمة؟

فمن الواضح أن الإجابة ستكون (نعم) وكلمة نعم هنا ستفرض نفسها على الجميع لأن يعملوا بشرائطها ويلبوا متطلباتها بشكل أكثر جدية وإخلاص..

إذن من صالحنا أن نتفهم مصالح محدثنا ونرعاها له مهما أمكن ونحسسه بأن مصالحه في تفهم مصالحنا ورعايتها أيضاً ولهذا الباب مفتاح ومفتاحه أن نسأله:

هل يرضيك أن نتوافق على تجميد الأزمة فعلاً؟

هل تشعر بأن التنازل بعض الشيء يوفر لنا المزيد من المصالح المشتركة؟!

ومن الواضح أن المفاوضات الرامية إلى التعاون يبحث أطرافها عن حلول الصراع التي توفق بين المصالح المتضاربة بين الأطراف في نقاط مشتركة ترضيهما معاً، ومن هنا قلنا ينبغي أن نحدد ما هي مصالحنا بشكل واضح وما هي مصالح أطرافنا وتمييز المختلف منها من المؤتلف لنتغاضى عن الأول ونركز على الثاني ليكون الحوار أكثر

جوهرية وأقرب إلى الحل.

صياغة المشكلات

وهنا من الضروري أن نذكّر بنقطة قد تكون جوهرية في المفاوضات وهي صياغة المشكلات بشكل واضح ودقيق..

إن فن صياغة مشكلات المفاوضات بشكل ناجح وموفق يقوم في الغالب على القدرة على إظهار المصالح المتناقضة لكل الأطراف..

فحين نرى أن عدداً من المفاوضين غير المحنكين يقومون بتحديد مشكلات مفاوضاتهم على مستوى عام ومبهم وأحياناً متحيزين إلى مصالحهم وحدهم وكأن الطرف الآخر لا وجود له أو ليس له رغبة أو طموح يتطلع إليه..

لذلك نعود إلى مثال الموظف السابق.. نجد أن المفاوض غير المؤهل يحدد المشكلة هكذا: لا أرفع راتبك ولا أسمح بأن تتكلم بذلك..

وكأن هذا هو الموضوع والمشكلة فقط وتحتاج إلى حل؟

والحل هو: تهدأت الأوضاع بالقسر لا بالاقتناع..

وبعكسه الموظف غير الحكيم هكذا يتحدث: أريد زيادة

راتبي ولا أتحمل أكثر من هذا هضماً لحقي..

وأنت ترى أن هذا مطب كبير لا يصل في يوم إلى الحل إلا بالانفصال أو تصعيد التوتر وربما سراية الأزمة إلى العمال الآخرين وهكذا تجد النار ما ينفخ فيها ويزيدها تأججاً..

بينما الحكمة تقتضي أن يسأل المدير نفسه ماذا يمكن أن أفعل لكي أضمن قناعة الموظف وفي نفس الوقت لا أكلف الشركة ما لا تطيق؟

ماذا يمكن أن نفعل حتى يشعر الموظفون الإكفاء بالاحترام والتقدير (مصلحة الموظفين) بحيث لا تقع الشركة في أزمات داخلية صعبة (مصلحة الإدارة) إن هذا السؤال يحفز في أذهان الإدارة الكثير من مواهبهم وخبراتهم للوصول إلى صيغة مناسبة وطريق وسط يوفق بين المصالح المتضاربة في مصلحة مشتركة تجمعها ثانية على التفاهم واستمرار التعاون والعمل المشترك.

أذن فن المفاوض الناجح يعتمد بشكل كبير على قدرته على وجدان المصالح المتنوعة لأطراف الصراع ومن ثم التوصل إلى صياغة مرضية تجمع مصالحهم..

١ ـ احترام الصراع: ص٢١٣ ـ ٢١٤ بتصرف.

التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي

التاريخ:٦١٣١١٦ ٢٠٠٦

بقلم الدكتور: مازن عبد العزيز مسوده -دكتور في إدارة الأعمال- مدير دائرة الموارد البشرية -مجمع الشرق الوسط للصناعات -عمان-الاردن

تعنى كلمة التمكين لغة التقوية او التعزيز ولقد وردت كلمة التمكين في القران العظيم بقوله تعالى "وعد الله الذين آمنوا منكم و عملوا الصالحات ليستخلفنهم في الأرض كما استخلف الذين من قبلهم و ليمكنن لهم دينهم الذي ارتضى لهم و ليبدلنهم من بعد خوفهم أمناً "

يعني التمكين دعم البني التحتية في المنظمة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في الورش، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه .

ويعرف التمكين بأنه نقل طوعي* لملكية الأعمال أو الحالات والظروف إلى مجموعة أو أفراد لديهم القدرة على التعامل مع الحالة المناسبة في محيط ممكن، ويمتلكون السلطة والمسؤولية والمهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل، والدافعية والالتزام والثقة، والإدارة الصادقة في محيط لا يمنع العمل المناسب والإتاحة الكافية لهم لإطلاق إبداعاتهم وطاقاتهم" (ضياء الحق ومارتن؛ Ziaalhag and Martin: 2001).

التمكين والجودة الشاملة:

"تعتبر* المشاركة في صنع واتخاذ القرارات من المبادئ الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة، وإنها تأثيرها يكون لعمل مشترك ما بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة وهي برنامج تحفيزي مصمم لتحسين الأداء ويعتبرها العاملون دافع قوي نحو المشاركة في نشاطات إدارة الجودة الشاملة ولقد وجد ذلك دليل إمبيريقي" (ستاشيسكي وزملاءه؛ etal: Stashyesky 2000).

يمكن أن يكون التمكين من خلال عملية الاختيار والتدريب المطلوبة* لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة والثقافة لتعزيز

حق تقرير المصير والتعاون والتنسيق بدلاً من التنافس، وفي منظمات جودة الخدمة يمكن استيعابها إجرائياً (Operationallized) بتشجيع العاملين على الاستجابة للمشكلات المتعلقة بالجودة وتزويدهم بالمصادر وتفويض السلطات لهم" (أوجبورو اسياوكوفي؛ Ugboro Issiah Kofi: ٢٠٠٠).

وان "إدراك العاملين لمعنى التمكين يعزز الإخلاص لديهم وتكريس أنفسهم* للاهتمام بالمستهلكين والآخرين وتعزيز الرضا لديهم" (فولفورد؛ Fullford: ١٩٩٥).

ترتكز عملية التمكين إلى الفلسفة الفردية لدى الفرد حسب خبراء تطوير مصادر الطاقة البشرية، ولكن يساء فهمها من قبل الكثير من واضعي استراتيجيات الأعمال، لأن المدراء يشعرون بأن هذه العملية تعني فقدان للقوة حسب اعتقادهم وداعموها يرون أنها هي التي تمنحهم القوة، ولأن التشارك في القوة يعزز قوة المدراء وليس اتساع النفوذ لديهم على الإطلاق. وتعرف القوة في نظرية المنظمة كوسيط والذي من خلالها يعمل على حل المشكلات، وإن الطبيعة السياسية للتمكين تتطلب غالباً من الأعمال أن تبحث عن أفضل حل وسيط لتوزيع القوة ما بين الإدارة والعاملين، وتدعم عملية

التمكين لإدارة الجودة، وتتضمن عناصر حلقات الجودة والإدارة بالمشاركة وهي جزء أساسي لثقافة إدارة الجودة الشاملة. وتتضمن هذه العملية منح العاملين الدافعية والوسائل اللازمة لتحسين كل العمليات وباستمرار ولقد وجد (دوسون؛ Dawson: 1992) بأنه يوجد أربعة سلوكيات تحفيزية إدارية تحقق هذا الهدف وهي: أ) الحفاظ على احترام الذات لدى الموظف. ب) الاستجابة له بعطف ومودة. ج) منحة حق طلب المساعدة لحل المشكلات. د) تقديم المساعدة لـــه بدون تحميله أعباء ومسؤوليات إضافية. وأشار (بيك؛ Peak: 1991) بأن سياسة التمكين تؤدي إلى كفاءة أكبر، وذلك عندما تلتزم المنظمة بتكاملها في ثقافة المنظمة.

وشدد (فاركوه؛ Farquh: 1992) على اهمية الاعتماد على أفكار وآراء ومهارات كل العاملين، وإن إدراك عملية التمكين لديهم تعني بأن يكون لديهم القدرة على تلبية متطلبات المستهلك وبدون الحاجة إلى الحصول على إذن من السلطة العليا للقيام بالأعمال من أجل التحسين. واشار (جينرودو؛ Ginrodo: 1992) بأن التحول من الإدارة التقليدية إلى الاندماج ينتج من إدراك العاملين بأنهم يشاركون وبقوة في حل المشكلات، وإن

الاندماج يتحول إلى التمكين والهدف منه هو الحصول على إنتاجية أكبر وجودة أفضل ورضا المستهلك، وإن التمكين يعني تعظيم وتعزيز الأداء الكلي في المنظمة، ومنح الفرصة لأي فرد في المنظمة للمشاركة في محيط مناسب لإدارة الجودة، ويمكن أن يحقق النجاح ويمنح سلطة دفع اتخاذ القرارات في إنجاز الأعمال.

وترسخ استراتيجية التمكين الحس لدى العامل بالولاء والانتماء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب، ولكن لها محاذيراً فهي تتطلب إدارة فعالة، واستراتيجية مؤسساتية واضحة، وهيكلاً تنظيمياً يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وتوجيه وتدريب وتمرين (Coaching) لتقوي التمكين، وتعتبر العاملين لبنة أساسية للتحسين. وفرق التحسين تلعب دوراً حيوياً في منحى الرقابة على الجودة، ومشاركتها في النشاطات جوهرية ما دام إندماجها مفيداً، ويلبي توقعاتها والعكس بالعكس( ). وتعتبر المشاركة في صنع واتخاذ القرارات من المبادئ الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة، وإن تأثيرها يكون نسبة لعمل مشترك ما بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة وفق برنامج

تحفيزي مصمم لتحسين الأداء، ويعتبرها العاملون دافعاً قوياً نحو المشاركة في نشاطات إدارة الجودة ولقد وجد دليل إمبيريقي على ذلك.

ويلقى التمكين الضوء على الانتاجية وذلك بازدياد مشاركة العاملين وتمتعهم بالعمل، والهدف الأسمى له هو تحسين الجودة بشكل فريد وزيادة رضا المستهلك، وذلك من خلال حلقات الجودة كوسيلة تعزز من مشاركة العاملين في حل المشكلات في المنظمة.

ويبين الشكل المرفق مدى أهمية التمكين في المنظمة والتحول من النماذج الإدارية التقليدية إلى التمكين، ويرى خبراء مصادر الطاقة البشرية أن برامج الجودة قد تفشل بدون الحصول على تمكين العاملين، بينما يرى آخرون أن التمكين يحتاج إلى الهندرة (إعادة هيكلة المنظمة) لتتناسب مع عملية التكيف، والتحول من الإدارة التقليدية إلى المشاركة والتمكين( ).ونجد انه كلما تعززت عملية التمكين فانها تصل الى درجة ارقى، وهي ولاء وانتماء الموظف للمنظمة بحيث يصبح جنديا منتميا لمنظمته اومؤسسته،ويكرس كل طاقاته وامكاناته لخدمتها والتضحية من اجل بقائها ونجاحهاوازدهارها.

ولقد أشارت دراسات كثيرة بأن اندماج العاملين والتمكين والقيادة الإدارية والالتزام والتعهد بالجودة، تعتبر عناصر جوهرية لنجاح برامج إدارة الجودة الشاملة( ).ويقترح (هوس؛ House: 1998) و(مكليلان؛ Mclellan: 1975) أن التمكين يمكن أن يكون من خلال عملية الاختيار والتدريب المطلوبة لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة، والثقافة لتعزيز حق المصير والتعاون والتنسيق بدلاً من التنافس في منظمات الجودة.

ويمكن استيعابها إجرائياً عملياً (Operationalized) بتشجيع العاملين على الاستجابة للمشكلات المتعلقة بالجودة، وتزويدهم بالمصادر وتفويض السلطات لهم وحسب (كولزون؛ Colzon: ١٩٨٧) يتضمن منحهم الحرية بتجنيبهم الرقابة المفرطة بالتعليمات والسياسات والأوامر القاسية في عملهم، ومنحهم الحرية لتحمل المسؤولية لإبداء أرائهم واتخاذ قراراتهم والقيام بأعمالهم، ولقد أثبت (بوين ولولور؛ Bowen Lawler: 1992) بأن فعالية التمكين والإندماج تؤثر على تحسين أداء المنظمة، ويعتمد في الدرجة الأولى على الاستراتيجية التنافسية للمنظمة والتكنولوجيا وعلاقة المنظمة مع المستهلكين؛ ولقد وجد (فلفور وإنتر؛ Fulford Enz: 1995) بأن إدراك العاملين لمعنى التمكين يؤثر على إخلاصه وتكريس نفسه وإهتمامه بالمستهلكين والآخرين، وتعزيز الرضا لديه.

ويعزز (بيرديت؛ Burdett: 1996) هذا الاتجاه بقوله أن العاملين المتمكنين أو الممكنين يكون لديهم السلطة والمسؤولية والمساءلة والمهارة والخبرة والفهم لمتطلبات العمل والدافعية، والالتزام والثقة والرغبة الصادقة، وفي محيط لا يعيق معنى التملك والإحساس بالانتماء، وإنه يعبر عن نقل طوعي لمعنى

تملك العمل أو الحالة إلى فرد أو مجموعة ما لديها الإرادة والقدرة المناسبة للتعامل مع الحالة المعنية وفي محيط ممكن، ويشير (بيك وباريز؛ Pike and Parns: 1996) إلى أن الاتصال والاندماج والتطوير منظومة متكاملة تتخلل كل النظريات الإدارية وذلك لاستحداث محيط مناسب للمشاركة والإبداع.

وايضاً إن معظم أدبيات إدارة الجودة الشاملة اعتبرت أن اندماج العاملين وتمكينهم والقيادة الإدارية والالتزام بالجودة عناصر جوهرية لنجاح أي برنامج لإدارة الجودة الشاملة، وإن الهدف من عملية التمكين هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها قدرة لإنتاج خدمات وسلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي، ولا بد للقيادة الإدارية من بناء ثقافة تنظيمية مناسبة، من أجل تمكين الناس وذلك باستحداث ثقافة تركز على الجودة الشاملة، وذلك من خلال الالتزام بتحقيق رضا المستهلك، وفي الممارسة العملية نجد أنها تلقي الضوء على الاستراتيجيات أو الآليات التي تعزز الثقة والفعالية أو الثقة في تحقيق أهداف الأعمال.

ويرى أنه مهما اختلفت وجهات النظر والرؤى حول اندماج العاملين في العمليات فإنه يستخلص من المراجعات السابقة،

بأن عملية التمكين تركز على رقابة العشيرة او الاسرة الواحدة او الزملاء أو الرقابة اللامركزية، والتي تتضمن استخدام القيم المشتركة والعادات والتقاليد والاعراف المتجسدة في ثقافة المنظمة، وهنا لا بد من تغيير ثقافة المنظمة أيضاً من خلال اندماج القيادة ايضاً في العمليات لتمكين الناس للعمل في بيئة ثقافية تنظيمية مناسبة، ولإحداث التحول نحو تبني إدارة الجودة وتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات ، وإن بناء الثقافة التنظيمية هو محور التمكين لتحفيز القوى العاملة على الاندماج في كل العمليات وتعزيز قدراتهم المعرفية ومهاراتهم السلوكية والفنية لتحقيق أهداف الجودة والتميز على الاطلاق دوماً وباستمرار.

يرى أن القيمة الجوهرية هي تحقيق رغبات المستهلك الداخلي والخارجي والتعرف عليها والتفوق أيضا، والتركيز على صانع الخدمة او السلعة، واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق هدف المنظمة او المؤسسة، وذلك باطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه، وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، وتوفير القيادة الماهرة لتوجيهه تحفيزه والاتصال معه حيث تعتبر القوى العاملة قوى مهنية محترفة ولديها

قدرات جمة للإبداع والابتكار، وهي قادرة على معايرة ممارساتها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها بل تحسينها، وهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز ويوفر الثقة والآمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمنظمة لخدمة المستهلك واسعاده وهذا لن يتحقق إلا بسعادة ورضا المستهلك الداخلي، وإن عملية التمكين تتفاعل مع عنصر وهوالثقافة التنظيمية للمنظمة وماتحتويه من قيم علبا وتقاليد مؤسساتية ، وهي التي تؤثر على عملية التمكين، وإن هذه العملية تبدأ من مرحلة الاستقطاب والإختيار للعامل المناسب لتمكينه والاستمرار بتعزيز قدراته من خلال التوجيه والإرشاد والتدريب وإعادة التدريب، وتقويم الأداء لإعادة التمكين وتنتهي بالتطوير الوظيفي، وتسير العملية طيلة الحياة الوظيفية للعامل في المنظمة

الإبـــداع الإداري :المبـــادئ و الأســـاليب و الأهداف

فـــاضل الصفـــار
Fadil@annabaa.org

حتى تكون المؤسسة في القمّة لابدّ وأن تواكب التطوّر.. ولا نقصد من التطوّر حداثة الآليّات والتقنيّات كإبدال الأعمـــال اليدوية بنظام الحواسيب أو تحويل نظام الاتصال من الرســائل إلى الإنترنيت والبريد الإلكتروني وهكذا فإنّ هذا أمر يدخل في نظام العمل بشكل طبيعي.. بل نقصد منه تطوّر الفكر وانفتاحه وتهذيبه.. وتكامل الأساليب وسموّها.. وأيضاً نمـــو الأهـــداف والطموحات وبعبارة مختصرة التطوّر الإنساني في العلاقـــات ونمط التعامل ومنهجيّة العمل داخل المؤسسة سواء فـــي بعـــد الإدارة أو بعد العاملين في الداخل والخارج، لأنّ العمل مهمـــا تطوّر تقنياً أو امتلك من قدرات فإنّه يبقى رهين العقـــول التـــي تديره وتدبّر شؤونه.. وهذا فرق جوهري حتـــى بـــين الـــدول

وأنظمة الحكم، فكم من بلد غني وثري يملك كل عناصر الحداثة إلا أنه لا يملك فيه الشعب قراره ولا يتعامل فيه مع النــاس إلاّ كما يتعامل في العصور الجاهلية من البطش والقهر والإهانــة والهتك، وكم من بلد فقير تحكمه الحريّــة والعقليّــة المنفتحــة واحترام الآخر ساد بقراره ونعم بأمنه واستقراره رغم أن آلاته ووسائله لا زالــت قديمــة.. فلــيس التطــوّر رهــين الآلات والتكنولوجيا بل رهين تطوّر الإنسان ونموّه وارتقائه وتتــدخّل أيدي المدراء في وضع اللبنات الحقيقية لهذا النهج كما يتــدخّل الرؤساء وأصحاب القرار فــي الــدول فــي وضــع لمــسات الديمقراطيّة والتعدّدية واحترام حقوق الإنسان.

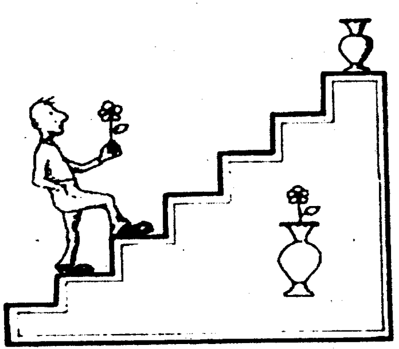
لقد بات التطوّر والارتقاء الإنساني اليوم ضرورة تلــحّ على الأنظمة سواء في الأبعــاد الــسياسيّة أو الاجتماعيــة أو الإدارية وأصبح المعيار الذي يحكم على بعــض المؤســسات بالبقاء والثبات..

لذلك بات من المحتّم على الجميع الإذعان لهذه الحقيقــة ومواكبتها مواكبة عقلانية متوازنــة لأن الوقــوف أمامهــا أو الإستمرار على التعامل بالأساليب التي كانت نافعة أو متداولــة

في مرحلة زمنية، يعد حجر عثرة أمام المسيرة الإنسانية، ومن الواضح أنّ مسيرة الحياة لابدّ وأن تمـــشي وأن قطـــار التقـــدم متسارع الخطى لذا لم تعدّ تسنح الفرصة للذين لا يحبون التنمية الإنسانية أو التطوّر أو يتخوّفون منها أن يقفوا متفرّجين.. ما لم يقوموا هم أيضاً بتقويم أساليبهم ومناقشة أفكـــارهم وخططهـــم وموازنة الصحيح أو المناسب منها مع غيره للمحافظـــة علـــى الصحيح و تبديل غيره إلى الأفضل والأحسن.

ولا يفهم من كلامنا هذا الإنسياب وراء التطوّر للإنبهار بهذا المفهوم أو آليّاته لأنّ التطوّر بحدّ ذاته ليس هدفاً بقدر مـــا هو وسيلة إلى الأفضل وتحقيق الأهداف الأسمى والطموحـــات الأرقى..

كما إنّا نريد أن نتحرّر من كلّ معتاد أو نمطـــي ســـلبي ربّما يعرقل النموّ والتكامل والذي نقـــصده ونعنيـــه أن نـــدرس أفكارنا وأساليبنا في مجالات العمل لنبقي على الصحيح ونطوّره ونؤكّد ثانية أنّ هذه مهمّة المدراء وأصحاب القرار أولاً وقبـــل كلّ شيء..



لا أظنّ أنّ أحداً من المدراء وأصحاب القرار لا يحبّ النجــاح والإنتــصار علــى المشاكل والأزمات.. ولكنّ الفرق بين الناجحين والفاشــلين أنّ الأوائل تمعّنوا في الأمور وفكرّوا فيها وأخذوا بالزمام من حيث ينبغي بلا تردد أو خوف..

وحينما نجد فكرة صحيحة وأسلوباً ناجحاً فينبغي الأخــذ بهما لأنّ هذا هو الذي يثبت مصداقيتنا وحنكتنا وخلاقيّتنا وهــو الذي قامت عليه فلسفة وجودنا كمدراء أو مسؤولين أو عاملين.. لذلك علينا أن لا ننسى دائماً أن الحكمة ضالّة المؤمن.

من الواضح أنّ التطوّر والنمو يتوقّف على الإبداع والخلاقيّة بدرجة كبيرة لأنّ مسيرة التقدم لا تتحقق بالكلام ولا تنال بالشعارات أو بالخطط المثالية.. وإنّما تتحقّق بالتدبير الخلاّق..

طبعاً لا نريد أن ننكر دور الأفكار المتطلّعة والأهداف العالية وأهميتها في التطوير والتنمية لأنّ معادلة النموّ تتقوّم بأطرافها جميعاً.

ولكن يبقى للتدبير والإدارة أيضاً الدور الأكثر فاعليّة بل والأكثر أهميّة في إيجاد أو تطوير الأفكار والأهداف معاً.. إذ كلّ مؤسسة تتقوّم بالعنصر البشري، لذا لا تعدم أن تكون لها أفكار متطلّعة وأهداف بعيدة وطموحات وآمال تسعى لتحقيقها؛ إذ لولا هذه لبطل دورها، وأصبح وجودها بلا معنى.. إلاّ أنّ القدرة الحقيقية في الوصول إليها تكمن في تدبير وحنكة مدرائها..

يقولون: إنّ التطوّر المستمر والبقاء في القمّة معادلة تتقوّم بـ:

الفكر المتطلّع + الأساليب المبدعة + الإدارة الخلاّقة

والإخلال بواحد من هذه الأطـراف الثلاثـة يعنـي أنّ النتيجة ستكون صفراً بالقياس إلى التطوّر وإن كانت المؤسسة ثقلاً حقيقياً فيما حققت من إنجازات أو تقوم به مـن أدوار، لأن النتيجة تتبع أخس مقدماتها كما يقول المناطقة...

لكن الفكر والأساليب الناجحة يتقوّمان بالإدارة الفاعلة والخبيرة في طموحاتها وتطلّعاتها..

لذا ينبغي على المدراء المبدعين، على اختلاف أدوارهم ومهامهم، أن يكونوا على إحدى ثلاث حالات هي:

الأولى: أن يكونوا مبـدعين ومبتكـرين فـي أفكـارهم وأساليبهم.

الثانية: أن تكون لديهم سماحة إدارية تحفيزية يـستطيع العاملون معهم القيام بعملية الإبتكار والإبداع.

الثالثة: السعي المتواصل لجذب العناصر المبدعة وتعبئة المؤسّسة بها.

إن أغلب المدراء الناجحين هـم قـوّاد التغييـر، وهـم أصحاب النشاطات الإبتكاريّة سـواء بالمباشـرة أو بالوسـائط والأساليب، وغالباً ما يسمى مـدراء الإبتكـار بإسـم (مـدراء

الأفكار) لذلك يجب أن يعامل مفهوم إدارة الأفكار بعناية فائقة، وخصوصاً الأفكار الرامية إلى التنمية والتطوير والتكامل، كما يجب أن يُعتنى بالأعمال والأدوار الوظيفية للأفراد..

مبادئ الإبداع.. والخلاّقية

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الإبتكار والإبداع، وحتى تكون مؤسساتنا نامية، وأساليبنا مبدعة وخلاّقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كنا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية:

١) افسحوا المجال لأيّة فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الإتّجاه الصحيح.. وما دمنا لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها.. فكثير من المحتملات تبدّلت إلى حقائق، وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى موفقيّة..

وبتعبير آخر: لا تقتلوا أيّة فكرة، بل أعطوها المجال، وامنحوها الرعاية والعناية، لتبقى في الإتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العامّ.

فإنّ الإبتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين.. لذلك

يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرّية في المجالات الرئيسيّة للعمل وتصبّ في الأهداف الأهم.

٢) إنّ الأفراد مصدر قوّتنا، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة..

٣) احترم الأفراد وشجّعهم ونمّيهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسّسة.

فإنّ ذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل، وهل المؤسسة إلاّ مجموعة جهود أبنائها وتضافرهم؟.

٤) التخلّي عن الروتين.. واللامركزيّة في التعامل تنمّي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدّم والنجاح..

٥) حوّلوا العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب.. ويكون كذلك إذا حوّلنا النشاط إلى مسؤوليّة، والمسؤوليّة إلى طموح وهمّ..

٦) التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات.. وهذا لا يتحقّق إلاّ إذا شعر الفرد بأنّه يتكامل في عمله، وأنّ العمل ليس وظيفة فقط، بل يبني نفسه وشخصيّته أيضاً، فإنّ هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعيّة الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف.. فإنّ كل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته.. وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحريك لكي يصنع من أفراده مبدعين بالفعل ومن مؤسسته كتلة خلاّقة..

٧) التطلّع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرّك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لأن الشعور بالرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع ويرجع بالمؤسّسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة، وبمرور الزمن فشل..

إذن لنسع إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار وكلّما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد.. حتى نضمن مسيرة فاعلة وحيّة ومستمرة ومتكاملة..

٨) ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد.. بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة.. لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً وأخذ الجيّد وترك

الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيّات..

فالمؤسسات وفق الإستراتيجية الابتكارية إمّا أن تكـــون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة، والقيادة مهمة صعبة وعـــسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها، وإلاّ سنكون مـــن التابعين أو المكررين.. وليس هذا بالشيء الكثير..

٩) لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلـــى آليـــات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين آونـــة وأخـــرى نعرضـــها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مـــرور الـــزمن، والمناقشة المتكررة ربّما تعطينا مقدرة على تنفيذها، فربّما لـــم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نـــضجها فتكتمـــل فـــي المحاولات الأخرى.

١٠) يجب إعطاء التعلّم عن طريق العمل أهميّة بالغـــة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف..

١١) إنّ الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخـــصوصاً أصحاب القرار، هو الجنوح إلى البقاء على ما كان، لأنّ العديد منهم يرتاح لأكثر العادات والروتينات القديمة التي جرت عليها

الأعمال وصارت مألوفة لأن التغيير بحاجة إلى همّـــة عاليـــة ونَفَس جديد .. خصوصاً وأنّ الجديد مخيـف لأنّــه مجهــول المصير.. والإبتكار بطبيعته حذِر وفيه الكثيــر مــن التحــدّي والشجاعة لذلك فأنّ المهم جداً أن يعتقــد الأفــراد أن أعمـــالهم الإبداعيّة ستعود بمنافع أكثر لهم وللمؤسسة.. كما أنّها ستجعلهم في محطّ الرعاية الأكثر والإحترام الأكبر.. وهذا أمر يتطلّــب المزيد من الخوض والمحاورة والنقاش حتــى يــصبح جــزء الإعتقادات والمبادئ.. ويتكرّس هذا إذا اعتقد الأفراد ببساطة أنّ المؤسسة تستقبل المبدعين والأعمال الإبداعية برحابــة صــدر وتدعمها نفسياً واجتماعياً ومالياً ومادياً..

عناصر الإبداع في المؤسسات الرائدة

إنّ تطبيق مفاهيم إدارة الإبتكار والإبداع بالنسبة للجـــان العمل أو المؤسسات الإداريّة والحكوميّة على إختلاف أنواعهـــا وتحت أيّ إطار كانت أو في أيّ بلد من البلدان عملت، لابدّ وأن يترافق مع عمليات التنمية والإصلاح الإداري بهــدف إحــداث تغيير نوعي وجذري في الوسائل والأساليب الإداريــة بحيــث نتجاوز العادات أو التقاليد التي تعرقل التنمية الإيجابيّة.. ومــن

أولى هذه العادات: الفردية ووضع جميع السلطات في أيدي أفراد الإدارة العليا.. والتي تخنق فرص المشاركة والإحساس بالإنتماء الروحي للمؤسّسات وجماعات العمل، وتكبت الأصوات الحرة والقدرات الإبداعية.

إنّ الاتجاه الصحيح للمنظمات الرائدة يجب أن يكون على أساس منهجي وعلمي يتخذ من العلوم الجديدة وتكنولوجيا المعلومات ومن إختمار التجارب وتوسّع الأفكار وإرتقاء الأهداف والطموحات والقدرات البشريّة الهائلة أسساً إستراتيجية للوصول إلى وضع أفضل في البقاء والتطوّر والاستمرار، وهذا ما يتطلّب دائماً توفير عناصر الإبتكار والإبداع..

وعناصر الابتكار الأساسية هي:

* التخطيط الإستراتيجي..
* التفكير الإستراتيجي..
* وبناء ثقافة الأفراد والمؤسّسة وفق معايير إنسانيّة رفيعة..

التخطيط الإستراتيجي

واضح أنّ أهمّ ما يطمح إليه التخطيط هو تحقيق الأهداف بوسائل أفضل وكلفة أقل؛ لذلك فإنّه لا يكتمل ما لم يتم إختيار الوسائل المناسبة الموصلة إلى الأهداف، ولذا عرّفوه بأنّه:

العمليّة التي يتم بواسطتها تصوّر مستقبل المؤسسة، وعملية تطوير الوسائل والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل(١) ولكي ينتج التخطيط الإستراتيجي فإنّه ينبغي أن يضع أجوبة صحيحة وكاملة للأسئلة التالية:

* أين نذهب في مسيرتنا؟
* ما هي النقطة أو المنطقة أو البيئة أو المرحلة التي نذهب إليها في كيفيتها وشروطها وظروفها؟
* كيف نصل إلى ما نريد؟

و لو طبّقنا هذه الأسئلة على مثال في البعد العسكري أو السياسي، ستتضح أهمية التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق النصر أو الهزيمة..

* فلو أراد قائد عسكري أن يفتح أرضاً، ينبغي أن

يدرس:

أولاً: إلى أين يذهب؟.

وثانياً: المنطقة التي يريد الوصول إليها في كيفيتها ومناخها وطبيعتها..

وثالثاً: كيف يصل إليها؟.

فإنّ التقصير في دراسة أيّ واحدة من هذه الثلاث يخرجه عن الإستراتيجية لأنّ الأولى تحدّد الهدف، والثانية تعطيه زمام القيادة فيما بعد الوصول، وترفع من قدراته على الحفاظ على الانتصار والتنبؤ بالمستقبل، وتجعله مستعداً له، والثالثة تجعل لأهدافه مصداقيّة..

والمجموع المكوّن من هذه الخطوات يعدّ إستراتيجية لعمله.. وهكذا الأمر في الأعمال السياسية سواء في مجال الحكومات أو المعارضة أو أي مجال آخر.. وبهذا يصبح التخطيط الإستراتيجي كأحد العناصر الهامّة في عملية الإبتكار والقدرة على وضع الخطط المستقبلية الناجحة والتنبوء بهدف التطوّر والتنمية والتغيير.

التفكير الإستراتيجي:

لاشكّ أنّ عملية الإبتكار والإبداع تستدعي أن تنظر الإدارة العليا للمؤسّسات إلى المستقبل البعيد الأمد وأن تضع له الخطط الكافية المبنيّة على التفكير المنطقي السليم.. ولا ينبغي أن تعدّ النظرة البعيدة أو التخطيط الطويل الأجل مضيعة للوقت كما قد يحسبه بعض الأفراد الذين يميلون إلى الجوانب العملية أكثر فيلحّون على المدراء بالأدوار اليومية أكثر من النظرة المستقبلية لأنّ الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير هو الآخر نوع من العطاء والإستثمار قد يكون على مستوى أرقى وأكثر ربحاً إذ ستنشأ عنه خطوات أساسيّة في المستقبل تؤمّن العمل وتحفظ الأدوار وترقى بالجميع إلى المستوى الأفضل فهو في المجموع ليس مضيعة للوقت ولا للطاقات بل هو تكثيف مدروس ومنتج..

ووفقاً لهذا فإن المنطق السليم يتطلّب أن نجعل التفكير والوقت معاً في خدمة الإستراتيجية الإبداعية وسنكون قادرين على ذلك إذا راعينا بعض الخطوات منها ما يلي:

١- إذا استثمرت الإدارة وقتاً كافياً في التفكير الطويل

الأمد وفي التخطيط لكيفية تهيئة الوسائل والآليات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية سواء في الأفراد أو تكاملية المؤسسات أو إيجاد البرامج الجديدة ونحو ذلك..

٢- إذا آمنت الإدارة بأن التفكير السليم هو أهم خطوة في اتجاه تحقيق الأهداف لأنّه ستنشأ عنه خطوات أساسية تساهم وبقوة في تفعيل الإبداع وفي تحسين مستوى الأداء.

٣- إذا التزم الأفراد - مدراء وعاملون - بشرائط الوقت المطلوب في جميع الوظائف والأدوار وبشكل متكامل ومنسجم.

٤- إذا كانت الإدارة تنظر إلى أفراد المؤسسة - على اختلاف مستوياتهم - على أنّهم يمثّلون جزءً من الإستراتيجية وعنصراً هاماً في إنجاح الأعمال والتحسينات في أساليب المؤسسة وإنجازاتها.

وبعكس ذلك إذا كانت آفاق التفكير قصيرة الأمد والأفراد العاملون لا ينظرون إلى المستقبل إلاّ من زوايا محدودة وإنّ الإدارة تخصّص القليل من الوقت للتفكير وربّما لا تخصّص أي وقت للتفكير والإبداع على الإطلاق أو تنشغل بمعالجة المشاكل

الصغيرة المحدودة والتي لا تنتهي في يوم من الأيـــام، دون أن تكلّف نفسها عناء المشاكل المعقّدة والكبيرة التي تتطلّب التفكير الخلاّق والإبداع في الحلول.. أو تدفع أفرادهـــا لأداء أدوارهـــم اليومية دون أن توسّع في آفاقهم وتطلعاتهم المستقبلية، فحينئـــذ يمكن أن نحكم علـــى هـــذه المؤســـسة بأنّهـــا عديمـــة الفكـــر الإستراتيجي.. وبالتالي فهي غير مؤهّلة للقيام بالأدوار الأكبـــر والأهم.. والتي بها تتحقق الأهداف الحقيقية.. إن التفكير السليم والاستراتيجي ليس سهلاً بل هو أمر في غاية التعقيد كما هـــو في غاية الأهميّة لأنّه يتطلّب من أصحاب القـــرار جملـــة مـــن الشروط التي يجب القيام بها دائماً حتى يعدون من المبدعين أو الاستراتيجيين، بعضها يرتبط في المجموع العـــام للمؤســـسة – كما عرفته ممّا تقدّم – وبعضها فـــي خـــصوصيّاتهم الخاصـــة كأشخاص من سائر البشر.. والتي منها: توفير الوقت الكـــافي للتفكير في أيّ أمر من الأمور.. وتعريضه للنقـــد والمـــشاورة والاستماع إلى مختلف الرؤى والآراء حوله، خصوصاً الأمور المهمة، فضلاً عن الأهم، إذ إن الأحكام المرتجلة أو الخاطفـــة والسريعة تكون أكثر خطأ وأكثر عرضة للانتقاد، بل ومعرضة

إلى تداخل الأحكام مع بعضها فيخرج القرار فيها خال من التوازن والإنصاف.. فإنّ استخدام عقلين بدلاً من عقل واحد يعدّ وسيلة جيدة للتقليل من التحيّز في الرأي أو المحدودية في الفكر فخير الناس من جمع عقول الناس إلى عقله.

ومنها: الابتعاد عن المشاعر الساخنة لدى التخطيط أو التفكير أو إتخاذ القرار فإنّه من الممكن أن يتغيّر تفكيرك عندما تتغيّر مشاعرك لذلك يجب الفصل بين الأفكار والمشاعر لكي تكون الأعمال أكثر منطقية وهذا لا يعني تجريد القرار من المشاعر بل قد نجد في الكثير من الأحيان أن القرار الصحيح هو الذي يمزج بين الفكر والمشاعر إذ لا يمكن إهمال الجوانب العاطفية والإنسانية في المدراء والعاملين وإنّما المقصود أن يكون قرارنا منطلقاً من التفكير المنطقي السليم، فقد نجد أن خلط المشاعر في بعض القرارات أفضل وقد نجد تجريدها أفضل.. وهذا أمر إيجابي وبنّاء، والسلبي يكون في القرار الناشئ من المشاعر بدون وعي ودراية..

ومنها: ينبغي أن نضع في بالنا دائماً أن من الصعب أن نفكر بطريقة منطقية كاملة وأن نتجنب الوقوع في الهفوات أثناء

التفكير أو العمل أو القرار ما لم نرع طـرق التفكيـر السليم والصحيح لتجنب ذلك وهذا ما يتطلب منّا دائماً:

التفكير المتزايد والاستشارة وتقليـب الآراء وتجنّـب المشاعر المفرطة فبذلك نستطيع أن نحقق أعمالاً إبداعية مبتكرة وفعّالة.

بناء ثقافة الأفراد والمؤسّسة:

تتلخّص الثقافة الإنسانيّة في المؤسسة في التركيز علـى دمج الأدوار بالمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وأن الكل جزء لا يتجزأ منه.. ومن الواضح أن إيجاد هذا النوع من التثقيف في غاية الصعوبة لكنه في غاية الأهمية.. لأنه يقوم على النظرة الإنسانية إلى الأفـراد لا الآلية أو الوظيفية.. لذلك فان المنهج الأساس لهـذه النظـرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم علـى انهم أعضاء أسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم وضمان أداء متميّز لأعمـالهم وأدوارهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين وإتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في القرار والعمل.. وهـذا لـيس

بالأمر الغريب أو المثالي حينما ندعو إليه بـل قامـت عليـه منهجية إدارية علمية في العديد من المؤسسات والدوائر ولعـل أهم واكثر الإدارات التي ترتكز على ثقافة المؤسسة اليوم هـي ما يصطلح عليه اسم (إدارة الجودة الشاملة) وقد عرّفوها بأنها: نموذج للعادات الإنسانية والمعتقـدات والـسلوكيات المتعلقـة بالجودة تقوم على فلسفة التحسين المستمر فـي جميـع أنحـاء المؤسسة وهذا التحسين يتضمن الطرائق الابتكارية والإبداعيـة لتحقيقه(٢).

وعلى هذا فإن خلق ثقافة إنسانية تتفق مع إدارة الجـودة الشاملة تعتبر من أهم التحديات لبرنامج إدارة الجودة الـشاملة؛ إذ ليس من المنطقي البدء بتطبيق هذا البرنامج فـي مؤسـسات تقوم على ثقافات مناوئة لا تؤمن بالإنسان إلا بمقدار ما يـؤدي من دور وعمل، ولا تتوفر فيها مقومـات الرعايـة الإنـسانية والتنمية الابتكارية للأفراد.. فإن ما قيل من أن الثقافة أولاً وقبل كل شيء، تثبت مصداقيته لدى كل تغيير وإبداع جديد..

ومن هذا المنطلق يجب أن تحدد المؤسسة طرق إيجـاد ثقافة الارتقاء البشري فيها لأن الثقافة ليست مسألة تكنوقراطية

كما يقولون..

ومهما بلغت التطورات التكنوقراطية أو الآلية فإنها تبقى أعضاء وآليات في الكيان الإداري وتبقى الثقافة بمنزلة الـــرأس والقلب اللذين يحركان كل شيء في الجسد ويبعثان فيه الحيوية والنشاط والفاعلية. والصفات الأساسية للثقافة الحيّة ينبغـــي أن تكون كما يلي:

١- مفتوحة لا مغلقة وضمن إطار الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة لا خارجة منها ولا قاصرة عنها..

٢- أن تؤمن بالإنسان وبقدراته العالية علـــى التطـــوير والتحسين المستمرين، وفي الحقيقة أن تؤمن بأن التطور والنمو يبدأ أولاً من الأفراد لا من الآلة والصناعة.

٣- أن تكون شاملة من أعلى مستويات المؤســسة إلـــى أصغرها.. وأن تفسح المجال للجميع في أن يبدوا مـــا يريـــدون ويعملوا ما يعتقدون ما دام في إطار النظام والحدود المعقولة.

٤- أن تكون عائلية أي ينظر من خلالها إلى المؤســـسة على أنها كعائلة واحدة مترابطة ومتعاونة يجمعها رأس واحـــد وهمّ مشترك..

وبذلك نضمن مؤسسة ناجحة وخلاّقة وباقية في القمّة.

الهــــــوامـــــــش :

(١) إدارة الإبـــداع والابتكـــار، ج١،ص٢٤٦، إعـــداد الأستاذ رعد حسن الصرن، بتصرف.

(٢) إدارة الإبـــداع والابتكـــار، ج١،ص٢٤٩ ــ ٢٥٠، بتصرف.

إدارة الجودة الشاملة و القيادة

Total Quality Management And Leadership

بينو إنجستروم ، كبير خبراء أكاديمية الإتصالات السويدية في كالمار و

-مدير عام برنامج الجودة ، تيليا – السويد

يناقش دائماً دور القائد في بـــرامج التـــدريب الإداري .
وتعتبر القيادة ذات أهمية بالغة فيما يختص بإدخال وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وفي الواقع تُعتبر القيـــادة الموجهـــة للهدف الفعَّالة متطلباً سابقاً لبقاء طويل المدى للمؤسسة .

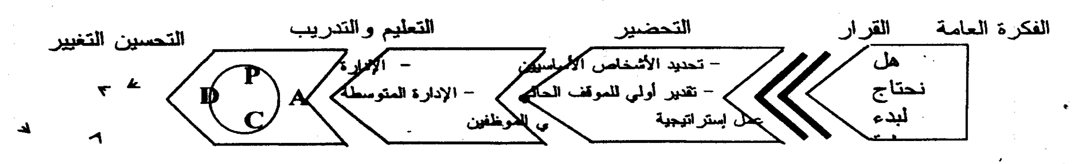
FOUR PHASES FOR TQM المراحل الأربع لإدارة الجودة الشاملة .

يتضمن بدء عملية إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة أربع مراحل :

تتضمن المرحلة الأولى فكرة عامة عن الجـودة حيـث
تقوم الإدارة العليا بتعريف مفهوم الشركة عن الجودة .

وتتضمن المرحلة الثانية تخطيط الجـودة الإسـتراتيجي
الذي يتطلب تحديد المجالات المختلفة للعمليـات التـي تحتـاج
للتحسين (مثـل القيـادة ، المعلومـات والتحليـل ، التخطـيط
الإستراتيجي ، تنمية الموظفين ، العمليات التجارية أو الصناعية
، نتائج المشروعات وإرضاء الزبائن). ويتم ربط هذه المجالات
بأهداف الشركة الثلاثة الرئيسية وهي إرضاء الزبائن وإرضاء
أصحاب الشركة ، وإرضاء الموظفين.

أما المرحلتان الثالثة والرابعة مـن بـدء إدارة الجـودة
الشاملة فتتضمنان التعليم والتدريب لكل شخص فـي الـشركة
بداية من الإدارة العليا وحتى جميع الموظفين والتحسين المستمر
فيما يتعلق بتحسين الأعمال التجارية وتحسين العمل اليومي.



P ≡ Plan ≡ خطّط ، D ≡ Do ≡ نفِّذ ، C ≡ Check ≡ راجِّع ، A ≡ Act ≡ إفعل

عملية تحسين الجودة(1)شكل

النموذج المناسب للقائد

The right type of leader

من المؤكد أن نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة على إلتزام كامل من الإدارة ، وأيضاً على إدراك الإدارة بضرورة توفير النوع المناسب من القيادة . وتقع المسئولية المطلقة لتحضير وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة على عاتق الإدارة وحدها. ويجب أن تخضع عملية اختيار قادة إدارة

الجودة الشاملة لمقاييس دقيقة بالنسبة لنوعيات القيادة الموصوفة أدناه .

ويجب أن تُناط قيادة عملية تنفيذ الجــودة بــشخص واعٍ تماماً بالجودة الشاملة ويفهم أن الجودة تشمل كافــة الأنــشطة والمهام. أى أن الشخص الذي سيقود الجودة يجب أن تتوفر لديه الشخصية والنشاط والرؤية الواضحة لعملية تحسين الجــودة ، فبدون إعطاء مثال من خلال المثابرة والتصميم للحصول علــى الأشياء الصحيحة من البداية لا يستطيع قائد الجودة أن يخلق في الموظفين الإحساس المناسب بالجودة .

وتحتاج قيادة برنامج الجودة أيضاً للسمات العامة التــي ترتبط بالقيادة مثل الخبرة والمنافسة والإستقامة والثبــات علــى المبدأ والثقة العالية .

وبالإضافة إلى ذلك فإن القائد الجيد تتوفر لديه مهــارات الإتصال مع الناس والمرونة للتعامل مع النوعيــات المختلفــة للموظفين من أجل تحقيق النتائج التي تتناسب مــع إمكانيــاتهم.

ويجب أن تعتمد القيادة على معالجة الخلافـــات والـــصراعات وإتخاذ القرار في الوقت المناسب.

التطوير الإستراتيجي للجــودة Strategic Quality Development

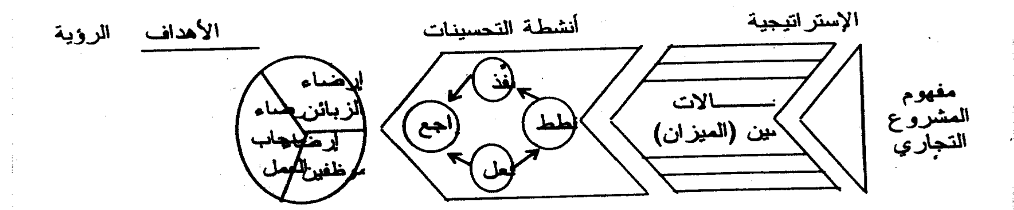
تتطلب قيادة برنامج إدارة الجودة الشاملة تحديـــد رؤيـــة معينة يستطيع كل فرد أن يفهمها ، وكذلك وضع أهداف فرعية يتوقع من الموظفين تحقيقها واقعياً. ويجـــب وضـــع الأهـــداف ضمن إطار عمل لجدول زمني محدَّد والذي يُشكِّل جزءاً مـــن الخطة الإستراتيجية.

ويمكن تسهيل متابعة التقدم في تحسين الجودة باختيـــار عدد محدَّد من المؤشرات الأساسية. ويجب على قائـــد الجـــودة التأكد من وجود إجـــراءات واضـــحة وثابتـــة لمراقبـــة هـــذه المؤشرات.

ومن المهم إستغلال التغذيــة العكـسية مــن إجــراءات المراقبة بشكل مناسب وإعلام الموظفين بالنتائج حتــى تــصبح عملية تحسين الجودة حقيقية بالنسبة لهم .

ويجب عرض النشاطات للموظفين في خطوات متسلسلة مدروسة وأن يكون عدد هذه النشاطات المعروضــة محــدوداً ووصفها وعرضها بوضوح مع شرح كل نشاط نوعي بطريقــة مختصرة وبمصطلحات عملية .

ويمكن أن يكون البرنامج التدريبي المصمَّم بشكل جيــد أداة فعَّالة في عمل الجودة . ويجب أن يكون الهدف الرئيــسي للبرنامج هو إعلام الموظفين وإشراكهم وخفزهم للتأكد مــن أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة واضحاً ومقبولاً لدى كل فرد .



نموذج تخطيط الجودة الإستراتيجي (2) شكل

How كيف يستفيد الموظفون من الجودة
Quality Benefits Employees

كما ورد سابقاً ، فإن الأهداف الثلاثة للشركة يمكن تحديدها كما يلي: إرضاء الزبائن وإرضاء أصحاب العمل وإرضاء الموظفين. وقد يبدو لبعض الموظفين أن إدخال الجودة الشاملة سوف يعني رضاً أقل بالنسبة لهم ، حيث يقل بدل العمل الإضافي والمخصصات.

وفيما يختص بهذه النقطة يجب ومنذ البداية توضيح أن الحصول على جودة أعلى يفيد كل فرد في الشركة . ويجب

النظر إلى تحسين الجودة من خلال الحصول على رضاً أكبر للزبائن وأصحاب العمل، وكذلك المحافظة على إستمرارية المؤسسة لأطول فترة ممكنة. ويجب على الموظفين أن يفهموا أن وظائفهم تعتمد على بقاء وإستمرارية الشركة وأن هذه البقاء يعتمد بدوره على جودة أعلى.

ويجب التوضيح هنا ، أنه بالرغم من أن الجودة الأفضل تقلِّل من فرص العمل الإضافي إلا أنها تؤدي إلى رضا وظيفي أكبر وزيادات ملموسة في شكل علاوات.

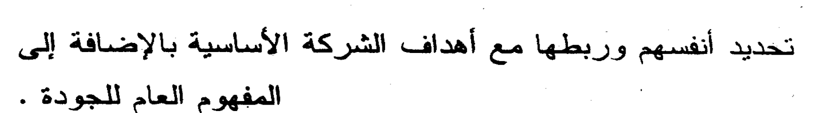
المحافظة على رضا الزبائن Keeping Customers Satisfied

يتضمن التركيز على الزبائن الإستماع إلى توقعات الزبائن ، ويجب على موظفي الإتصالات المحافظة على حوار حول الجودة مع الزبائن الذين يقدمون لهم خدماتهم .

وأحد متطلبات إستمرار هذا الحوار هو إرضاء الشركة لزبائنها الداخليين ، أي موظفيها ، حيث أن الموظفين الراضون يجدون من السهل تجاوز الخوف أو التردد في مقابلة الزبائن . كما أنهم يكونون مستعدين بطريقة أفضل لتفهم حاجات الزبائن وتمثيل شركاتهم بفخر والتصرف تبعاً لسياسة الجودة التي تتبناها الشركة .

ومن المهم رؤية شكاوي الزبائن من عدة زوايا مختلفة ، فعلى سبيل المثال ، قد لا يتوفر لدى جميع الموظفين الحافز للإستماع والفهم والتصرف تجاه شكاوى معينة .

وفي هذه الحالة يكون دور قائد الجودة دعم الموظفين وإيجاد الطرق المناسبة لمكافأة الأفعال التي تحسّن الجودة . ويجب أن تتوفر لدى القائد السلطة لمنح مكافآت مادية لأفعال تعزّز الجودة .
كذلك يجب أن يتولد لدى الموظفين إدراك واضح لكيفية تحسين الجودة ولنتائج أو أنشطة الجودة. وهذا يعني أن يتعلّموا



تحديد أنفسهم وربطها مع أهداف الشركة الأساسية بالإضافة إلى المفهوم العام للجودة .

<u>الأسلوب الموجّـــه للعمليـــة</u> Process-Oriented approach

ويعني إعتبار نشاطات الشركة على أنها وحدة متكاملـــة وليست كإدارات منفصلة ذات مهام عمل مختلفة. فعلى ســبيل المثال تتضمن عملية إعداد الفواتير Billing Process مشاركة عدة وحدات تنظيمية بداية من قراءة عداد الزبون مروراً بإصــدار الفاتورة إلى تسجيل القيمة المالية المطلوب تحصيلها .

ولا يُعتبر هذا الأمر سهلاً دائماً ، حيث إعتاد الموظفون على إنتظار صدور الأوامر ، وعمل فقط ما يطلب منهم أو مــا اعتادوا عمله .

وعلى القائد معرفة الموظفين الــذين فهمــوا الأســلوب الموجّه للعملية وإقناعهم لتشجيع زملائهــم علـــى المـــشاركة.

وكثيراً ما تساعد البرامج التدريبيــة المــصمّمة بــشكل جيــد والمشروعات الخاصة على نشر إستيعاب الأســلوب الموجّــه للعملية .

Persistenceالمثابرة

تتطلب القيادة المثابرة ليس فقط في التنفيذ ، بل أيضاً في مكافأة التقدم في عملية الجودة . ويمكن التعبير عــن المثــابرة بالثبات في إعطاء المكافآت والتقدير للسلوك الذي يعزّز الجودة وكذلك الثبات في رفض السلوك ذو التأثيرات غير المرغوبــة المعاكسة .

وغالباً ما يكون من الصعب تجاوز ضغط المجموعــات الرسمية أو القادة الذين يمثّلون إهتمامــاتهم الشخــصية فقــط. ويجب على قادة عملية إدارة الجودة الشاملة المبــادرة بإعــداد الطرق والوسائل للتخلص من هذه الضغوط.

Rewarding مكافــآت تحــسينات الجــودة المحققــة **Verified Quality Improvement**

تتنوع مكافآت تحسينات الجودة المحققة حسب الثقافات المختلفة ، وفي معظم الأحيان يجب إستخدام جميع المكافآت المتاحة. ويجب تذكر أن المكافآت المالية المنتظمة سوف ينظر إليها على أنها جزء طبيعي من الراتب وسوف تفقد تأثيرها على المدى البعيد. كما أن كلمات الثناء بدون مكافآت مالية سوف يكون لها نفس التأثير السلبي على المدى البعيد .

وتأخذ المكافآت المناسبة أحد الأشكال التالية: شهادات تقدير ، ترقيات ، زيادات مالية ، إعلان عن الشخص أو الأشخاص الذين حققوا نتائج متميزة .

ومن المهم جعل المكافآت شخصية بقدر الإمكان حتى يشعر الموظف بالرضا الفردي. ويجب مكافأة الفرق أيضاً ، فسوف يؤدي ذلك على المدى البعيد إلى تعزيز مفهوم العمل الجماعي ويجعل من المجهود المبذول في الجودة جزءاً من واجباتهم اليومية .

النواحي القانونية والمسئولية Legal Aspects and Responsibility

يتزايد الضغط في قطاع الإتصالات للتقيُّد بمعايير الجودة العالمية مثل سلسلة أيزو 9000. ويطلب الكثير من الزبائن من مورّديهم التقيُّد بواحد أو أكثر من هذه المعايير. وتجد بعض الشركات التي لم تحصل على شهادة الأيزو نفسها غير مؤهلة للتنافس في بعض العطاءات وبالتالي فإنها تواجه مشكلة واضحة في صراعها مع البقاء.

ويطلب الزبائن شهادة الأيزو لقناعتهم أن المنتجات والنظم والخدمات التي يحصلون عليها من شركات حاصلة على شهادة الأيزو تكون على درجة عالية من الجودة. وقد يحتوي وصف الوظائف على إلتزاماً من الشركة بتحقيق المعايير الواردة في شهادة الأيزو.

ومن المحتمل أن تعتمد الإتفاقيات المعقودة بين الزبائن ومؤسسات الإتصالات على التقيُّد بمعايير الأيزو 9000. ويجب

على الأفراد في مؤسسة الإتصالات إتباع المعـــايير وإلاَّ فـــإن الشركة ستكون ملزمة بدفع تعويضات للزبـــائن المتـــضررين نتيجة حدوث الأخطاء.

وقد يكون للنواحي القانونية للجودة والمتابعة أثر أكبـــر من البرامج الإدارية على المدى البعيد.

الجودة جزء من القيادة Quality is Part of Leadership

ويتضح مما سبق أن القيـــادة وإدارة الجـــودة مفهومـــان مترابطان لا يمكن فصلهما عن بعض. ولا يمكن إعتبار عمليـــة الجودة أنشطة منعزلة عن باقي أعمال الشركة ، بل تشكِّل جزءاً ضرورياً من أعمالها.

ومن ناحية أخرى ، لا يمكن تحسين الجودة بدون قيـــادة فعَّالة تحدِّدها الإدارة العليا . ومن ناحية أخرى ، فـــإن حقيقـــة إعتبار الجودة جزءاً متكاملاً من عمليـــات الـــشركة يعنـــي أن الجودة وسيلة من وسائل إدارة الشركة. وقبل كـــل شـــئ فـــإن

الجودة تعتبر وسيلة لتحقيق أهداف الشركة الأساســية وهـــي:
إرضاء الزبائن وإرضاء أصحاب العمل وإرضاء الموظفين .

إدارة الأفراد: فن الإدارة: الوطن العربي :

. تعتبر إدارة الأفراد وظيفة مهمة من وظائف الإدارة حيث تركز على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن عناصر الإدارة وأكثرها تأثيرًا في الإنتاجية، ويومًا بعد يوم يزداد دور الأفراد تأثيرًا في كفاءة المنظمات الإدارية، مثلما تزداد أعداد العاملين بهذه المنظمات، وتزداد مشكلاتهم عمقًا وتشعبًا، مما أدى إلى اعتبار إدارة الأفراد وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة تختص بالعنصر البشري، والذي على مقدار كفاءته، وقدراته، وخبراته، وحماسه للعمل تتوقف كفاءة الإدارة ونجاحها في الوصول إلى الأهداف.تعريف إدارة الأفراد:ويمكن تعريف إدارة الأفراد بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة، بما يضمن اجتذاب أكفأ العناصر وتنمية قدراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.ويحتوي هذا

التعريف على بعض المبادئ والأسس وهي:ـــ١ـــ إن إدارة الأفراد مؤسسة على عدد من المبـــادئ والقواعـــد والأســـاليب الخاصة بالتعامل مع العاملين، وهي بذلك بالإضافة إلى المهارة الأسس والقواعد العلمية.٢ـــ أن إدارة الأفراد الحـــسنة تـــساعد العاملين على استخدام قدراتهم بأعلى قدر ممكن مـــن الكفـــاءة، ليس فقط للحصول على الرضاء الشخصي أو الفرديـــة، وإنمـــا أيضًا للحـــصول علـــى رضـــاء الجماعـــة وتحقيـــق أهـــداف المنظمة.٣ـــ أن الأفراد إذا عوملوا معاملة إنـــسانية، فـــسوف يتجاوبون ويعملون بحماس وكفاءة.ـــ وإذا كانـــت الإدارة هـــي الوصول إلى الأهداف والنتائج من خلال عمل الآخرين، فـــإن إدارة الأفراد تصبح إحدى مسؤوليات الإدارة المهمة، بل تصبح واحدة من أهـــم وظـــائف المنظمـــة الإداريـــة.وظـــائف إدارة الأفراد:تتجه إدارة الأفراد الحديثة إلى تنويع نـــشاطاتها بالقيـــام بثلاث وظائف رئيسة وهي ١] الحـــصول علـــى المـــوارد البشرية:ويعتبر الحصول على الموارد البشرية الكفؤة اللازمـــة للهيئات والمنظمات، أولى الوظائف الأساسية وهو ما يمكـــن أن يتم طريق مجموعة من الوظائف الفرعية الأخرى والتي تتعلق

بما يلي:أ ـ تصنيف الوظائف.ب ـ تخطيط الموارد البشرية.ج ـ الاستقطاب والاختيار والتعيين.[٢] تنمية الموارد البشرية:ويقصد بها عملية تنمية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، وتشمل:أ ـ مفاهيم أساسية في التدريب.ب ـ تحديد الاحتياطات التدريبية.ج ـ تصميم وتقويم البرامج التدريبية.[٣] حسن استخدام الموارد البشرية:وذلك ضماناً لاستخراج أفضل ما في العاملين من طاقات، وحسن معاملتهم وتدبير شؤونهم، وتشمل دراستها على عدد من الأنظمة منها:أ ـ الرواتب.ب ـ الحوافز.ج ـ تقويم الأداء.د ـ الترقية.هـ ـ النقل.وهذه الوظائف ليست منفصلة عن بعضها البعض، بل تتكامل مع بعضها البعض من منظومة منسقة للوصول إلى أداء راق لإدارة الأفراد ومن ثم للمنظمة ككل.

الحوافز... إدارة الأفراد

مقدمة:

الحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقيق حاجات في الكيان البشري عميقة وتشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله. واهتم الإسلام بقضية الحوافز على الأفعال سواء في الدنيا أو في الآخرة:

ففي الدنيا يقول النبي ـ صلى الله عليه وسلم ـ: [[من صلّى علي صلاة صلّى الله عليه بها عشرًا]].

والحسنة في الإسلام بعشر أمثالها، وكل ذلك وغيره للتشجيع على الخير.

ويقول تبارك وتعالى: {هَلْ جَزَاءُ الإِحْسَانِ إِلا الإِحْسَانُ} [الرحمن: ٦٠].

ـ تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هنا أن الأجر [أو المرتب] قادر على الوفاء بقيمة العمل وبالتبعية قادر على الوفاء

بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب.

كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعوض إضافي يزيد عن الأجر.

الحوافز .. لماذا؟

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها:

١ـ زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات، وأرباح.

٢ـ تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثلته تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، تخفيض الفاقد في الموارد البشرية، وأي موارد أخرى.

٣ـ إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.

٤ــ إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

٥ــ جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.

٦ــ تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.

٧ــ تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

على أي أساس تمنح الحوافز؟

ــ الأداء:

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحد لدى البعض، وفي بعض الحالات. وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر.

ويعتبر الأداء فوق العادي [أو التميز في الأداء] أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

ويمكن أن تمنح الحوافز على المجهود أو الأقدمية أو المهارة.

ما هي أنواع نظم الحوافز؟

أ- حوافز على مستوى الفرد.

ب - حوافز على مستوى المنظمة ككل.

أ- حوافز على مستوى الفرد:

أولا: حوافز العمال:

١- الحوافز بالقطعة:

وهي تعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور والحوافز معا، وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه بحسب كمية الإنتاج، أو القطع المنتجة.

٢- حوافز الوقت:

في هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج في وقت محدد [نمطي أو معياري] ويكافأ على مقدار الوفر في هذا الوقت، أو يكافأ على استغلال نفس الوقت في

إنتاج أكثر.

ثانيًا: حوافز المتخصصين والإداريين:

١ـــ العولمة:

ويتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلية، حيث يحصل المحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها، ويحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها.

٢ـــ العلاوة:

ويجب التفريق هنا بين عدة أنواع من العلاوات من أهمها:

١ـــ علاوة الكفاءة.

٢ـــ علاوة الأقدمية.

٣ـــ علاوة الاستثنائية.

ـــ والأولى أي علاوة الكفاءة: هي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناء على إنتاجية الفرد في علمه،

وهي تمنح بعد فترة عام تقريبًا، وحين يثبت الفــرد أن إنتاجيته عالية.

ـــ أما علاوة الأقدمية: فهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة، وتعبيرًا عن إخلاصه لمدة عام.

ـــ والعلاوة الاستثنائية: تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي.

وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي أنه حين يحصل عليها الفرد تصبح حقًا مكتسبًا له، وتضاف في الأمد على عوائد المستقبل.

ب ـــ حوافز على مستوى المنظمة ككل:

١ـــ المشاركة في الأرباح:

ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة ـــ وهي عبارة عن استقطاع نسبة [ولتكن ١٠%] مــن أربـــاح الشركة، ثم توزيعها على العاملين، ويتم التوزيع حسب المرتب، أو الدرجة، أو المــستوى الإداري، أو كفــاءة الأداء، أو أكثر من أساس واحد.

ويتم التوزيع نقدًا، مرة واحدة، أو تقسيمها على عدة مرات في السنة.

ـ ومزايا هذا النظام أنه ينمي مشاعر الانتماء والعضوية للمنظمة، ويرفع الحماس لأهدافها، كما قد يرفع من الإحساس بأهمية التعاون والمشاركة.

٢ـ خطط الاقتراحات:

ويطلق عليها أيضًا توفير التكاليف، والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج.

وأن الوفر في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساسًا مكافأة لحساب من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات.

٣ـ ملكية العاملين لأسهم الشركة:

يمكن اعتبار العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرق مثالية لتقريب المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة، وفي هذه الطريقة من حق العاملين امتلاك شركتهم بنسبة محدودة.

مراحل تصميم نظام الحوافز:

١ــ تحديد هدف النظام:

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدًا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز.

وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.

٢ــ دراسة الأداء:

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

١ــ وجود وظائف ذات تصميم سليم.

٢ـــ وجود عدد سليم للعاملين.

٣ـــ وجود ظروف عمل ملائمة.

٤ـــ وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

٣ـــ تحديد ميزانية الحوافز:

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطى المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

ـــ قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز. وهي تتضمن بنودًا جزئية مثل المكافآت، والعلاوات، والرحلات، والهدايا، وغيرها.

ـــ التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودًا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته، واجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.

ـــ تكاليف الترويج:

وهي تغطي بنودًا مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية، والمراسلات، وخطابات الشكر،

والحفلات [متضمنة بنودًا أخرى خاصة بها].

المصدر: مفكرة الإسلام

إدارة المكتبة العامة فى بلاد فارس(إيران)

إتعتبر هذه الدائرة أهم دائرة خدمية فهي تقدّم خدماتها لخمسة الآف مراجع يومياً الذين يراجعون المكتبة المركزية لأجل المطالعه و البحث، و هي عضو ناشط للمجتمع الثقافي حيث تقدم خدمات واسعة عن طريق خمسة عشرة قاعة لكل طبقات النّاس بالأخص أساتذة الحوزة العلمية و أساتذة الجامعة و المدرسين و طلبة العلوم الدينية و طلبة المدارس الإعدادية و المتوسطة و سائر الباحثين و محبوالعلم، و تقدم كافة المعلومات في كل الأقسام عن طريق الحواسيب الآلية بإدراة الخبراء المجربين.

قوانين و أنظمة المكتبة المركزية

قسم مخزن الكتب المطبوعة : و هو مخزن تبلغ مساحته ٢٠٠٠ متر مربع و يسع لخزن ٧٠٠٠٠٠ نسخة كتاب و الموجود الآن زهاء ٤٠٠٠٠٠ كتاب مطبوع من الكتب المطبوعة القديمة و الجديدة بلغات مختلفة لاسيّما

الفارسية و العربية و الانجليزيّة، و يتولّى هذا القسم مُهمَّة صيانة الكتب المطبوعة و المحافظة عليها و تقديم الخدمات للمراجعين عبر القاعات المغلقة للرجال و النساء و قاعات الباحثين و قاعة المراجع مستهدياً بنظام الحاسوب الآلي المتطوّر لنقل الكتب .

قواعد و ضوابط الاستفادة من الكتب الصفراء

قواعد و ضوابط الاستفادة من كتب العلوم الغريبة

قواعد و ضوابط الاستفادة من كتب المطبوعة النفيسة

قاعة الباحثين و المحققين :

لقد أخذ بنظر الإعتبار تسهيلات و خدمات خاصّة لاستفادة الباحثين و المحققين في هذه القاعة و هؤلاء المراجعون إضافةً عن الاستفادة من كتب المخزن بإمكانهم أن يستفادوا من المصادر و المراجع لهذة القاعة و من تلك الكتب اللاتينية و المصادر الفارسية و العربية

و اللاتينيه. و أيضاً في هذه القاعة يمكن الإستفادة من خدمات الحاسوب الآلي و خدمات الشبكة العالميّة (الإنترنيت)، و في الوقت الحاضر يفكّر هذا القسم بإنشآء مركز تعليمي لتطوير المعلومات و الإطلاعات و الاستفادة من خدمات الحاسوب الآلي و وضع المصادر في خدمة الباحثين و المجققين .

خدمات قاعة الباحثين و المحققين و يشمل :

١- البحث و الإطّلاع عن معلومات الكتب المطبوعة

٢- البحث عن معلومات الجهاز السمعي و البصري (الفيديو كليب أو آرشفة الأفلام)

٣- قواعد التسجيل و الانتساب في المكتبة

٤- قواعد خدمات قاعة المحققين و الباحثين

قسم قاعات الرفوف المغلقة للرجال و النساء :

ويرتادها المراجعون الّذين لا يجدون الكتب التـــي تكون مورد الحاجة لهم في قاعات الرفوف المفتوحـــة، و بإمكانهم الإستفادة من هذه القاعات عن طريق تقديم الرقم المخصَّص للكتاب الذي يكون مـــورد الحاجـــة فيرســـل بواسطة الجهاز المخصَّص لنقل الكتـــب (تلـــه لفـــت ــ telelift) للاستفادة منه و في هذا القسم لا يُـــسمح للكتـــاب للإعارة الخارجية .

قسم قاعات الرفـــوف المفتوحـــة للرجـــال و النسآءِ :

و هذه القاعات تقدّم خدماتها عـــن طريـــق نظـــام الرفوف المفتوحة. و من هذا الطريق يستطيع المراجعون بشكل مباشر للوصول الى المصادر التي يحتاجونهـــا. و أمناء المكتبة لقاعات الرفوف المفتوحة مشغولون بتقـــديم الخدمات و المعلومات لإستفادة المـــراجعين مـــن هـــذه القاعات .

قسم تداول الكتب و إعارتها للرجال و النساء :

كلّ الأفراد الذين لديهم هويّات أمْ بطاقات الإنتساب للمكتبة بإمكانهم الاستفادة من الكتب المطلوبة لغرض الإستعارة الخارجية حسب القواعد و المقرّرات الموجودة .

قسم تداول الكتب و إعارتها للرجال و يتردّد عليه ٣٥٠٠٠ عضو وله ٧٥٠٠٠ نسخه كتاب و أيضا قسم تداول الكتب و إعارتها للنساء و يتردّد عليه ٤٠٠٠٠ عضو وله ٨٠٠٠٠ نسخه كتاب .

قوانين و أنظمة قسم تداول الكتب و إعارتها:

قسم قاعات المطالعة و تداول الكتب و إعارتها للشباب و الشابّات :

و حديثاً خُصّصت قاعات مطالعة للشابّات الدارسات في المرحلة الثانوية و الإعدادية و كذالك قاعة الشباب الحاوية على ٢٠٠٠٠ جلد كتاب و قاعة الشابات اليافعات الحاوية على ١٥٠٠٠ جلد كتاب لخدمة هذه الطبقة في المجتمع .

قسم قاعات المطالعة و تداول الكتب للفتيان (الأولاد و البنات)

و الفتيان الّذين يدرسون في المرحلة المتوسطة أو السنة الأولى لمرحلة الإعدادية يراجعون هذه القاعة لأجل المطالعة و الإستعارة الخارجية. و قاعة الفتيان حاوية على ٢٢٠٠٠ جلد كتاب و قاعة الفتيات حاوية على ١٥٠٠٠ جلد كتاب في شتّى المواضيع و قد هَيّأت هذه

القاعات محيطاً مناسباً للمطالعة و البحث في هذه المرحلة للمراجعين .

قوانين و أنظمة خدمات قاعات المطالعة و تـــداول الكتب للفتيان (الأولاد و البنات):

قسم قاعة القرآئين و المصاحف النفيسة :

المصاحف النفيسة و الخطية قد جمعت فـــي هـــذا القسم ، و هذا القسم يحتوي على ١٥٢٦نـــسخة قـــرآن و مصحف، و من هذا العدد ١٣٠١ نسخة عربية و فارسية و ٢٢٥ نسخه مصحف مُترجَمْ . المصاحف الموجودة في هذا القسم مترجمة باللّغـــات الإنجليزيـــة و الفرنـــسية و الآلمانية و السويدية و الأيطالية و اللغة الدوليّة المـــسماة بالاسبيرانتو (Esperanto) و سائر اللغات الأُخري .

المكتبة الخاصة بعلوم الجغرافية :

و هذه القاعة تقع ضمن بناية مؤســـسة البحـــوث الاسلامية التابعة للروضة الرضوية المقدسة، و إضـــافة

الى الكتب الموجودة بعلم الجغرافية، توجد هنـــا خـــرائط جغرافيه وطنية و الخرائط الخاصة بالميـــاه و المنـــاخ و الطبيعة و السُكان و الثروات المعدنية و النفطية و غيرها و عدد هذه الخرائط ما يقارب ال١٠٠٠ نسخة و أيــضاً هذه القاعة تستقبل جميع المراجعين في مختلف المراحــل الدراسية .

المكتبة الخاصة بالفنون :

و هذه القاعة تقع ضمن بناية المتحف المركزي و تضمّ مجموعة ثمينه من الآثار،ومن ذالك الفنون الخاصة بالآثار القديمة و التُحف الأثرية و حياكة السجّاد و حفــظ الآثار التحفية و صنع الأواني الفخّارية و سائر الفنون .

بناء فريق عمل ناجح

لكي يعمل الفريق بفاعلية يجب أن يتسم أعضاؤه بالمرونة والثقة في الأعضاء الآخرين ، وتقديم الدعم الصادق لكل عضو في الفرق أثناء تقدم الفريق نحو تحقيق أهدافه .

إن بناء الفريق يساعد المجموعة على العمل كوحدة واحدة . فبناء الفريق يعزز الروح المعنوية، والثقة والتماسك والتواصل والإنتاجية ، ويناقش هذا الكتاب عملية بناء الفريق من وجهة نظر القائد، ومن هذا الكتاب ستتعلم كيف :

١-تغرس روح التعاون في الفريق.

٢- تتعامل مع الخلافات داخل الفريق.

٣- تبتكر حلولاً للمشكلات التي تواجه الفريق، وفي اتخاذ القرارات.

٤- توظيف عملية التقييم ، ومنح المكافآت في تحديد مدى تقدم الفريق وزيادة فاعليته.

تعريف الفريق

إن السمة الأكثر تميزاً في فريق عمل ما هي أن يكون لتحقيق أهداف الفريق الأولوية القصوى عند أعضائه . قد يكون الأعضاء يلزمون أنفسهم بالعديد من الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها من خلال أنشطتهم . ولكن الأكثر أهمية في أعمالهم هو نجاح المجموعة في تحقيق الهدف الذي حدده الأعضاء معاً، فهم يساندون بعضهم البعض ، ويتعاونون بحرية ويتحاورون بصراحة ووضوح.

وللأسف فإن أغلب المجموعات مجرد تجمع من الشخصيات، ويكون لكل واحد منهم أولوياته الخاصة التي قد تكون أكثر أهمية عنده من الأولويات التي يسعى أغلبية أعضاء المجموعة إلى تحقيقها ، وغالباً ما تتميز المناقشات والعلاقات في مثل هذه المجموعات بتضارب الأولويات ووجود مراكز قوى داخل المجموعة ، كما تتسم تلك العلاقات والمناقشات بالتماشي مع القرارات في الظاهر دون الالتزام بها بعمق في الحقيقة ؛ بل إن

الأفراد في مثل هذه المجموعات لا يمانعون في تحقيق مكاسب شخصية على حساب الآخرين.

أنواع فرق العمل :

يوجد العديد من أنواع المجموعات التي يمكن تطويرها لتصبح فرق عمل مترابطة وهذه بعض النماذج الأكثر انتشاراً:

أولاً : اللجان ، والتي عادة ما تكون بحثية أو استشارية وعادة ما تخضع لرئاسة الشخص أو الجهة التي شكلت هذه اللجان.

ثانياً : المجموعات ذات المهام المحددة ، والتي تعد في الغالب مجموعات مشكلة مؤقتاً لحل المشكلات أو للتعامل مع المسائل التي تتداخل فيها الوظائف أو السلطات.

وأي واحدة من هذه المجموعات قد تعمل بشكل متفرغ أو بشكل غير متفرغ في أثناء فترة انعقادها.

الصفات التي تميز الفريق الفعال ، والفريق غير الفعال:

الفعّال غير الفعّ

المعلومات:

١- تتدفق بحرية من أسفل [الموظفين] إلى أعلى [الإدراة] ومن أعلى إلـــى أسفل. وداخل المستويات الإدراية الواحدة.	١- تتدفق أساساً مـــن أعلـ إلى أسفل [المـــوظفين] وبطر ضعيفة.
	٢- محجوبة، وممنوعة.
٢-يشترك فيها جميع أعضاء الفريق.	٣- تستخدم لامتلاك النفوذ.
٣-واضحة وصريحة.	٤- رسائلها غير كاملة مشو

علاقات الأعضاء:

١- الثقة	١- الشك والانقسام

٢- الاحترام	٢- المنفعة علـــى أســـاس الرغبة
٣- التعاون	٣- التنافس
٤- الدعم	٤- انعدام الدعم

الخلاف:

١- يعتبر طبيعياً ونافعاً كذلك	١- غير مرغوب فيه
٢- حـــول الموضـــوعات ولـــيس الأشخاص	٢- هدام بالنسبة للصفات

جو العمل:

١- واضح	١- مفكك

٢- غير قائم على التهديد

٣- غير تنافسي

٤- قائم على المشاركة

٢- يعتمد على التخويف

٣- يسوده الحذر

٤- ينقسم إلى مجموعات مغلة

اتخاذ القرارات:

١- بالإجماع

٢- يتم عن طريق الاستخدام الجيد لمصادر المعلومات

٣- يلتزم الجميع بتنفيذ القرارات

١- بأغلبية التصويت أو الإجـ

٢- التأكيد على النفوذ

٣- التخبط و التنافر

الابتكار:

١- المزيد من الخيارات

١- تتحكم فيه مراكز القوة

٢- موجه نحو إيجاد الحلول

٢- الاعتماد على الجهد والنش

السلطة:

١- يشترك فيها الجميع

١- محجوبة

٢- يتوقف على الكفاءة

٢- تّمنح بعض مفاوضات كذ بعينهم

٣- تتوقف على الإسهام للفريق ككل

٣- وفق قوانين تبادل المنفعا لمصدر القوة.

الحفز:

١- الالتزام بالأهداف التي حددها الفريق	١- التحرك وفقاً لأهداف ، إجبارياً
٢- إشباع حاجات الانتماء	٢- الضغط والإجبار
٣- إتاحة فرصة أكبر للإنجاز من خلال الفريق	٣- تجاهل الأهداف الشخصي
	٤- تقدير الإنجازات الفردية ، لاعتبارات الفريق

المكافآت:

١- ترتكز على الإسهام للفريق وتقدير النظراء	١-تقوم على أسس غير واض تقييمات ذاتية
	٢-كثيراً ما تكون تعسفية.

ثالثاً: دوائر الجودة، وتضم مجموعات من الموظفين والمشرفين للبحث عن طرق لزيادة فاعلية مجموعات العمل عن طريق إنتاجية أعلى وجودة أرقى.

رابعاً : مجموعات المشروعات ، التي تتكون للعمل في مشروع محدد مثل إصدار منتج جديد أو تشييد مصنع أو مبنى جديد أو إنشاء برنامج كمبيوتر ، قد يكون وجود مجموعات المشروعات مؤقتاً مثل المجموعات ذات المهام المحددة، حيث تنحل المجموعة بانتهائها من تنفيذ مهمتها.

تشخيص مجموعتك

توجد نقطة منطقية يمكنك أن تبدأ منها عملية بناء فريقك وهي النظر بحرص للمجموعة التي تنوي المشاركة فيها ، ما الذي يميز أعضاء المجموعة ؟ أكمل اختبار التشخيص التالي ، كم عدد العبارات الصحية عن فريقك ؟

تشخيص المجموعة

فكر في كل عبارة لمعرفة ما إذا كانت تسري على مجموعتك أم لا. إذا كان وصف العبارة نادراً نسبياً فتعامل معها على أنها لا تنطبق على مجموعتك . أما إذا كانت تنطبق فأشر إلى ذلك بعلامة تدل على تحققها كثيراً أو على تحققها بصورة عارضة.

العبارة	كثيراً	أحياناً	نادر بداً
١. أعضاء الفريق يبحثون عني للتحدث عما يرون أنه يحدث داخل المجموعة أو للشكوى من النقص أو بطء التقدم.	o	o	o
٢. توجد شكاوى عديدة حول قضاء المجموعة الكثير من الوقت الاجتماعات	o	o	o
٣. يبدو أن بعض الأعضاء يشعرون أنهم لا يحصلون على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب	o	o	o
٤.يجب إعادة النظر وتعديل قرارات المجموعة التي تم اتخاذها	o	o	o

العبارة			
والموافقة عليها من قبل، مرة أخرى			
٥. أعضاء المجموعة يقدمون إلي اقتراحات حول تحسين كفاءة المجموعة.	o	o	o
٦. عند طرح أفكار جديدة يبدو أنه يكون هناك اهتمام كبير حول ما هو خطأ في هذه الأفكار، وليس حول كيفية الاستفادة منها.	o	o	o
٧. يصيبني الإحباط – في الاجتماعات – من المناقشات المطولة التي لا تنتهي أبداً عند حل ما.	o	o	o
٨. بعض الأعضاء لديهم معلومات أكثر من البعض الآخر حول التطورات التي تحدث داخل	o	o	o

القسم والشركة ككل.

٩. يوجد بالمجموعة بعض الشخصيات القوية المغرورة مما يجعل المشاركة أمراً صعباً للجميع.	o	o	o
١٠.يجب على أحد الأعضاء أن يقوم بالتدخل في مناقشات المجموعة للحفاظ على التركيز على الهدف.	o	o	o
١١. جميع قرارات المجموعة تعد حلولاً وسطاً.	o	o	o
١٢. أعضاء المجموعة ذوو أسلوب تصادمي.	o	o	o
١٣. التوافق والانسجام يميزان مناقشات المجموعة.	o	o	o
١٤. نصل إلى اتخاذ القرارات	o	o	o

عن طريق أغلبية التصويت.

١٥. لا أحصل من أعضاء المجموعة الآخرين على تقييم حول قيادتي. o o o

١٦. الأعضاء لا يستمعون لبعضهم البعض. o o o

١٧. يحاول بعض الأعضاء السيطرة على مناقشات المجموعة ، والعمل وفق أولوياتهم الشخصية. o o o

١٨. تدور مناقشات سرية هادئة من وراء الستار. o o o

١٩. البعض يتساءل 'ما الذي نحاول عمله ؟' و 'ما جدوى كل هذا ؟' o o o

٢٠. يتعاون الأعضاء مع بعضهم فقط عندما أوضح لهم أهمية عمل ذلك .	o	o	o
٢١. يتسم بعض الأعضاء بصفة القيادة ، وما يحدث هو أنهم يسيطرون مبكراً على مناقشات المجموعة	o	o	o
٢٢. مناقشات مجموعتنا تستمر في معالجة نفس الموضوعات القديمة.	o	o	o
٢٣. يتخذ الأعضاء موقف التحفز عندما يواجهون مقاومة تعترض أفكارهم.	o	o	o
٢٤. تتكون مجموعات فرعية حزبية عند مناقشة بعض	o	o	o

الموضوعات الرئيسية.

العبارة			
٢٥. أطالـــب الأعـــضاء بإبعـــاد الشخصيات من مناقشات المجموعة.	o	o	o
٢٦. بعض الأعـــضاء يحجمـــون عن المشاركة في المناقشات.	o	o	o
٢٧. ينحدر الخلاف إلى مرحلـــة التشاحن ، وتصيد الأخطاء.	o	o	o
٢٨. يبدو أن بعـــض الأعـــضاء يفضلون إحراز النقاط الشخصية على كل ما سواه.	o	o	o
٢٩. أسمع البعض يقولون ' مـــا الفائدة من الكلام ؟'.	o	o	o
٣٠. يطالبني العديد من الأعضاء	o	o	o

بالانحياز لأحد الجوانب

	X1	X2	X3
المجموع الفرعي	___	___	___
مجموع النقاط	==+	==+	=
المجموع الكلي		_	_

أعط نفسك عن كل اختيار من النوع 'كثيراً' نقطة واحدة ، أما الاختيار 'أحياناً' فله نقطتان والاختيار 'نادراً/أبـــداً' ثـــلاث نقـــاط اضرب كل رقم في عدد الجمل الذي ينطبق عليه.



<u>للتوضيح :</u> إذا كان اختيارك لـــ'أحيانـــاً' عـــشر مـــرات ، .

واختيارك 'كثيراً' عشر مرات ، والاختيار' نادراً/أبداً' عشر مرات، فإن المجموع الكلي لما حصلت عليه من نقاط يصبح ستين نقطة.

تحليل التشخيص:

كلما زاد عدد النقاط التي حصلت عليها، كانت مجموعتك في تقدم نحو بناء نفسها لتصبح فريقاً نموذجياً، إذا كان عدد نقاطك هو الحد الأقصى، أي تسعون نقطة [الرقم ثلاثة وثلاثون مرة] – فيمكنك اعتبار نفسك استثناء حقيقياً ومحظوظاً أيضاً بانتمائك إلى مثل هذه المجموعة الفعالة بدون – أو تقريباً بدون– أي مؤشرات للحواجز التي تعوق عملية بناء فريق ناجح، وعلى العكس، إذا كان عدد نقاطك ثلاثين نقطة، فلا يمكنك بأي حال وصف مجموعتك بالفريق ، وإذا كان عدد نقاطك بين الستين والتسعين فإنك في طريقك نحو بناء الفريق، لكن تبقى أمامك مسافة تجتازها قبل أن تصل أنت ورفاقك إلى مرحلة الاستمتاع بالمزايا والوفيرة التي يحققها العمل كفريق، وليس كمجرد مجموعة.

فوائد فريق العمل :

الفائدة الأولى: التعاون وهو الفائدة الأساسية:

يرغب الأعضاء في العمل معاً وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتوحدون مع الفريق، ويريدون له أن يكون ناجحاً، وبـذلك تقـل المنافسة الفردية ، كما يريد الأعضاء ما هو أكثر من التعاون مـع بعضهم من أجل مصلحة الفريق.

الفائدة الثانية: ينقل أعضاء الفريق الذين تعلموا تقديم الدعم والثقة ببعضهم البعض المعلومات بحرية ، ويدركون مدى أهميـة تبادل المعلومات المطلوبة بينهم للعمل بطريقة أكثر فاعلية، كمـا تتدفق المعلومات بحرية من أسف إلى أعلى[من المـوظفين إلـى الإدارة]، ومن أعلى إلى أسفل[من الإدارة إلى المـوظفين]، وبـين الإدارات الواحدة ، وبذلك يكون للتحاور فائدة أخرى.

الفائدة الثالثة: الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد ، والمواهب، والقوى

والذي يقوم به الأعضاء بحرية تامة بمشاركة أعضاء آخـرين بالفريق ، فعندما يوجد خلل ما في معلومة محددة أو مهارة خاصة

لدى الأعضاء فهناك آخر لسد هذه الثغرة.

الفائدة الرابعة: اتخاذ القرارات والحلول في وقت واحد

حيث إن كل عضو يستخلص، ويُقَيِّم اختيارات أكثر مما يستطيع أن يقوم به فرد واحد. فيقل بذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل؛ لأن الأعضاء يتخذون قراراتهم في آن واحد، وليس بالتتبع كما يحدث غالباً ،و تتخذ القرارات بإجماع الأعضاء .

الفائدة الخامسة:إن من يملكون المسئولية عن القرارات والحلول يشعرون بالتبعية بالتزامهم بتنفيذ تلك القرارات والحلول بنجاح. أعضاء الفريق الآخر يشعرون أيضاً بالتزام قوي نحو الفريق ، بالرغبة في عدم خذلانه.

الفائدة السادسة: الجودة ، حيث يوجد الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة ، لأن العاملين يشعرون أنهم جزء من نشاط الفريق ، ويرغبون أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان، بالإضافة إلى ذلك يطمئن أعضاء الفريق إلى حصول كل واحد منهم على حاجته من الفريق لإنجاز أفضل عمل ممكن، وذلك نتيجة تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض.

-القائد و الجانب النفسي في الأفراد

للأستاذ الدكتور/ محمد المحمدي الماضي
أستاذ إدارة الاستراتيجية
كلية التجارة – جامعة القاهرة
almohamady@almohamady.com

نظرة الإسلام للنفس البشرية :
من خلالنا رجوعنا لمصادر الإسلام وخاصة القرآن نجد أنه ينظر إلى النفس البشرية نظرة موضوعية دون مبالغة أو تطرف حيث يقول الله تعالى : (ونفس وما سوّاها * فألهمها فجورها وتقواها * قد أفلح من زكاها * وقد خاب من دساها). سورة الشمس (٧:١٠)
ومن خلال قراءة وتفهم تلك الآية نخرج بدروس عديدة ومفيدة لكل مدير يريد أن يحقق الكفاءة والفعالية في تعامله مع مرؤوسيه .

1.إن النفس البشرية مجبولة بطبيعتها على الخير والشر، كما يصورها شكل(١)

انظر بالصور شكل (١)

2.إن النفوس مهما كانت تتدرج بين ثلاث أوضاع كما يوضحها شكل (٢).

انظر بالصور شكل (٢)

3.إن دور المدير يتحدد من خلال فهمه بداية لهذه الحقيقة وهي أن كل إنسان مهما كان فيه من الخير فإن لديه استعداداً ولو ضئيلاً للشر أو بمعنى آخر للخطأ والتقصير، وهو ما يجب قبوله والاعتراف به واعتباره أمراً عادياً .

4.وأن أي فرد مهما كان فيه إستعداد ولو ضئيل لعمل الخير، لا ينتهي تماماً مهما كان الشر الذي بداخله .

5.يتوقف الاتجاه نحو الجانب اليمين "النفس المطمئنة"

على درجة ما يبذله الشخص والمدير من تزكية لهـــذه النفس؛ فالتزكية هنا أصبحت تلعب دوراً مهماً من أدوار المدير الذي قلما يلتفت إليه أحد وتمثل عمليـــة متعمـــدة يقوم بها المدير لإرشاد وتوجيه الفرد نحو جوانب الخير التي بداخله والعمل على تعميقها وزيادتهـــا وصـــيانتها والحفـــاظ عليهـــا كمـــا قـــال الله تعـــالى : (قـــــد أفلـــــح مـــــن زكاهـــــا) وهناالفاعل يحتمل الفرد نفسه، والمدير الذي يساعده كما قـــال فـــي آيـــة أخـــرى : (قـــــد أفلـــــح مـــــن تزكـــــى) وهي هنا خاصة بالفرد، وفي موضـــع آخـــر موجهـــا الخطاب إلى الرسول ص (كما أرسلنا فيكم رسولاً منكم يتلوا عليكم آياتنا ويزكيكم، ويعلمكم الكتاب والحكمـــة، ويعلمكـــم مـــا لـــم تكونـــوا تعلمـــون). فالتزكية هنا تعتبر أحد أربعة أدوار مهمة لأي قائد فـــي تعاملـــــه مـــــع مرؤوســـــيه .

6.إن الأدوار الأربعة المهمة للتأثير في النفس البـــشرية

وتغييرها كما توضحها الآية السابقة هي - :التأليف:
"رسولا منكم ".
-التعريف: "يتلوا عليكم آياتنا ".
-التزكية" :ويزكيكم ".
-التعليم: "ويعلمكم الكتاب والحكمة ".

وهي من أعظم الأدوار التي يمكن للقائد أن يدير من خلالها النفس البشرية، ليحول من معه من الأفراد إلى طاقة إنتاجية فعالة ومبدعة وبلا حدود. فكثيرا ما نجد أن أغلب المديرين يصدرون الأوامر والتكليفات والتعليمات لمرؤوسيهم وينتظرون منهم القيام بالمطلوب على خير وجه ولكن لاتكون النتيجة حسب ما يشتهون ويتمنون.. لماذا؟ لأنهم لا يقومون إلا بدور "التكليف " دون الأدوار الأخرى الممهدة له، فالتأليف يجب أن يسبق التعريف، والتعريف يسبق التزكية، والتي يجب أن تقوم على علم ومعرفة، والتعليم والتكليف لا يصح إلا بعد تزكية الأنفس وتهذيبها، وحينئذ يكون الفلاح.

شكل (٣)

انظـــــــــر بالــــــــــصور شــــــــكل (٣)

7.إن التقصير في أي من الأدوار الأربع أو ترك المدير "الحبل على الغارب "معناه ما أطلق عليه القرآن التدسية "وقد خاب م دساها" أي ترك النفس لأغوائها وشـــهواتها وجوانب الضعف التي بها لتنهشها فتتجـــه بهـــا نحـــو الجانب الأيسر أي "النفس الإمارة بالسوء" التـــي غلـــب الشر فيها على الخير، وهنا تكون الخيبة، والخيبة هـــي أقوى تعبير عن الفـــشل، وعـــدم المجـــاح أو الفـــلاح.

8.إن على كل مدير أن يعتبر نفسه مسئولاً عـــن إدارة الجوانب النفسية الداخلية من الخير والشر داخل نفـــوس من معه من الأفراد وأنه ليس مجـــرد مـــدير لاجـــساد وحركات الأفراد وإنما لجوانب الخيـــر والـــشر التـــي تنطـــــــــوى عليهـــــــا أنفـــــــسهم .

9.إن نظرة المدير الإسلامي الفعال بحق هي نحو جانب الخير في الفرد مهما كان صغيراً والعمل على تعميقـــه وزيادته من خلال التركيز على هذا الخيـــر وإظهـــاره للفرد نفسه ولمن حوله وإعطائه الثقة في نفسه ومحاربة

المناخ الفاسد الذي يحاول أن يعمق من سلبيات الفــرد ويضخمها ولا يرى سواها مما قد يؤدي بــالفرد إلــى فقدان الثقة في نفسه وتصديق الصورة الـسلبية التــي يرددها الآخرون عنه ليصل إلى درجة التمــادي فــي الخطأ وتكريسه على اعتبار المثــل القائــل "ضــربوا الأعور علـــى عينـــه/ فقـــال :خـــسرانة، خـــسرانة ."

.10إن على المدير أيضاً ألا يهول من إيجابيات الفــرد، بحيث يصل إلى درجة المثالية المفرطة التي لاتتوقع أي عيب أو نقص أو تقصير، فهذا مدمر كمـــا أن النظـــرة المغرقـــة فـــي الـــسوء مـــدمرة، ســـواء بـــسواء . حيث يجب النظر بصورة طبيعية للأفراد وإن كل فـــرد مهما بلغ من الكمال والتمـــام إلا ويعتريـــه النقـــصان والتقـــصير إلـــى أصـــل ولا إلـــى تـــدهور شـــامل . وهذا هو حال المدير الذي ينظر تلك النظرة المتطرفـــة نحو المثالية، فغالباً ما ينقلب به الأمر عند أول خطـــأ م المرؤوس إلى النقيض تماماً وهـــو فقـــدان الثقـــة فـــي مرؤوسه والنظر إليه نظرة توجس وريبة وأنه لا يصلح

الإعتماد عليه، أو الثقة فيه..ألخ مما قد يؤدي به فعـلاً إلـى الوصـول إلـى حافـة الهاوية .!

فكما قال ص" كل ابن آدم خطـاء، وخيـر الخطـائين التوابـون"

وكثيراً هي تلك الآيات والأحاديث التي ترشدنا إلى أنـه ليس عيباً أو مشكلة أن يخطئ الإنسان وإنما المـشكلة هي في الإصـرار علـى الخطـأ وتعمـد تكـراره .

ولذا كان على كل مدير فاهم أن يراعي هـذا الجانـب ويبني في أفراده الثقة بالنفس، ويحول مـن اخطـائهم دروساً مفيدة ومن فشلهم وقوداً محركاً للنجاح والتحدى .

علوم، بيئة، انترنت- باهر عزيز

سياسة إدارة الجودة تاريخياً وبالمفهوم المعاصر

يمكن النظر إلى الجودة ببساطة على أنها مواءمة الغرض أو التوافق مع مواصفات ما. وجرى تعريفها على نحو أوسع لدى عدد من الهيئات الدولية، مثل: الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة (**American Society for Quality** **ASQC**) على أنها جميع سمات المنتج أو الخدمة وخصائصهما، التي تطابق قدرتهما على الوفاء بالمطلوب أو الاحتياجات الضمنية. وعُرِّفت الجودة في الـ(**ISO 8402**) على أنها مجموعة سمات المنتج أو الخدمة وخصائصهما، التي تجعلهما قادرين على تلبية احتياجات العملاء، سواء تم النص عليها صراحة أم ضمناً.

تعود بداية ظهور مفهوم الجودة تاريخياً إلى العام ١٩٢٠ على نحو متفرق لدى عدد من الشركات والهيئات، التي اعتمدت على الطرق الإحصائية لاكتشاف المشاكل أثناء الإنتاج وحلها. وفي عام ١٩٤٠، استخدمت الطرق والوسائل

الإحصائية لتحسين نوعية الصناعات الحربية خلال الحرب العالمية الثانية. في عام ١٩٥٧، طــرحت (Feigenbaum) مفهوم ضبط الجودة الشاملة (Total Quality Control TQC). اهتم الغرب بهذا المفهوم، لكن تفعيله لم يجر إلا في نهاية ثمانينيات القرن العشرين وأوائل تسعينياته، عندما استُــبدل به مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management). وطوّر هذا المفهوم في اليابان، حيث جرى التركيز على مشاركة جميع العاملين في عملية التحسين ضمن إطار تعاون متكامل، ثم تابع تطويره علماء غربيون تأثروا بمدرسة العلاقات الإنسانية ونظرياتها، مثل: ديمنغ وجوران وكروسبي، وبعض اليابانيين مثل: إيشيكاوا وتاغوشي.

في عام ١٩٩٢، ظهرت المواصفة (BS7850) الخاصة بنظام الجودة، وهي مواصفة إرشادية وليست إلزامية. تفرض سياسة الجودة نفسها، لأن المنافسة في مجال التكنولوجيا الحديثة في ازدياد مستمر. وهذا الأمر يتطلب من الهيئات والشركات ضرورة التطوير والتحسين المستمرين في معدلات الأداء وكفاءته، سواء كان الأداء في مجال

الخدمات أم الإنتاج، للحفاظ على الاستمرارية. ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تطبيق منظومة متكاملة للجودة. وفى ظل هذه المتغيرات، ظهـــــر مفهـــوم (الإدارة بالجودة الشاملة)، وظهرت المواصفة القياسية لنظم إدارة الجودة (ISO 9000).

ماذا تعني المواصفة (ISO 9000)؟

هذه المواصفة تعني ببساطة ما يلي:

– أن تقر الشركة بمواصفات محددة لمنتجاتها أو خدماتها.

– أن تضع منظومة خاصة بها للإنتاج والرقابة والتفتيش، مع وجود إمكانية لاستقبال شكاوى العملاء وتصحيح الأخطاء تصحيحاً يستوفي متطلبات الـ(ISO 9000).

– أن تصنع المنتجات أو تقدِّم الخدمات المتطابقة مع مواصفاتها.

وهنا يجب إزالة التباس موجود لدى معظم الناس، وهو أن الشركة الحاصلة على الإيزو لا تعطي منتجاً ذا مواصفات فائقة، لكنها تعطي منتجاً متوافقاً مع مواصفاتها الخاصة، سواء كانت هذه المواصفات منخفضة أم عالية.

وماذاتعنيالجودة؟

إن الجودة هي مجموع ما يلي:

– التطابق مع المعاييز التي توضع بوساطة الخبراء، عندما يقررون ما هو الشيء الصحيح وما هي أفضل وسيلة لتطبيقه.

– تطابق المنتج أو الخدمة مع احتياجات العميل.

– الخلو من العيوب والتداخلات، التي لو تجنبناها لوصلت الخدمة إلى نتائج مثالية، وأدي العمل اللازم بطريقة صحيحة من المرة الأولى مع إيجاد فرصة للتحسين كل مرة. ويؤدي تطبيق الجودة الشاملة إلى رضا العملاء، وزيادة الفاعلية الإنتاجية، والقدرة على المنافسة، وتقليل التكلفة.

مراحلتطبيقالجودة:

كي يحقق المنتج الجودة اللازمة لا بد من مروره بعدد من المراحل هي:

– ضبط العمليات (المراقبة أثناء التصنيع) Process Control Inspection.

– تأكيد الجودة Quality Assurance.

– منظومة ضبط الجودة Quality Control.

– التفتيش على المنتج النهائي من الشركة ذاتها Self Inspection، والتفتيش على المنتج النهائي من العميل Customer Inspection.

ويضمن الفحص Inspection مطابقة المواصفات للمنتج والخدمة، ويمنع وصول منتجات ذات عيوب إلى العملاء، لكنه لا يمنع حدوث العيوب أو الأخطاء، وهو يحتاج إلى التحسين والتطوير، إذ لا يكفي وحده، بل إنه يكتمل بأمرين اثنين هما:

– مراقبة الجودة Quality Control، أي مراقبة أنشطة وأساليب العمليات. ويُعد هذا الأمر حلقة مهمة من حلقات التغذية العكسية مع احتمال التأثير على التصميم والتخطيط وزيادة أهمية البحث من أجل التطوير والتحسين.

– تأكيد الجودة Quality Assurance، وهو نظام يقوم على تحسين المنتج، ويعمل على زيادة الإنتاجية، ويركز على تطوير تخطيط الجودة وتحسين تصميم المنتج وتطوير العمليات والخدمات ومشاركة الأفراد وتحفيزهم. وبعبارة أخرى، فإن تأكيد الجودة هو جميع الأفعال المخططة داخل

النظام اللازمة لإعطاء الثقة في أن الكيان (هيئة أو منظمة أو مؤسسة أو شركة...) سوف يحقق متطلبات الجودة. وعلى هذا الأساس، فإن تأكيد الجودة ليس وظيفة، لكنه عملية.

الإيزو تاريخياً:

قامت الهيئة العالمية للمواصفات القياسية **International Standard Organization** بإعداد الإيزو، أي المواصفة القياسية الأوربية في عام ١٩٩٤، بوساطة مفهومي إدارة الجودة وتأكيد الجودة (**ISO ITC 167**). وتنقسم هذه المواصفة أيضاً إلى ثلاث مواصفات قياسية عالمية تتعلق بمتطلبات نظم الجودة، وهذه النماذج الثلاثة واضحة المعالم وتحدد متطلبات نظام الجودة بما يتناسب مع نشاط المورد.

- **ISO** ٩٠٠١، وهي نموذج لتأكيد الجودة في مجال التصميمات والتطوير والإنتاج والتركيبات والخدمة.
- **ISO** ٩٠٠٢، وهي نموذج لتأكيد الجودة في مجال تطوير الإنتاج والتركيبات والخدمة.
- **ISO** ٩٠٠٣، وهي نموذج لتأكيد الجودة في الفحص

والاختبار النهائيين.
ورغم أن هذه المواصفة قد أُقرّت للتطبيق بشكلها الحالي، إلا أنها تحتاج لتكييفها ومواءمتها وفقاً للحاجة، بإضافة بعض المتطلبات الخاصة بنظام الجودة أوبحذفها. وتقدم المواصفة القياسية (ISO) خطوطاً إرشادية لمثل هذا التكييف، وتعطي كذلك مجالاً لاختيار نموذج المواصفة المناسب من بين المواصفات الثلاث طبقاً لنشاط المنظمة.

العوامل الفعالة في إدارة الجودة الشاملة

للحصول على إدارة شاملة للجودة لا بد من وجود مجموعة من العوامل المساعدة، وهي:

- المنظومات Systems، إذ يجب تطبيق الأساليب والنظم والإجراءات تطبيقاً صارماً للتأكد من أنّ الجودة تتحسن باستمرار، مثلما يفعل اليابانيون.
- القيادة والالتزام Leadership and Commitment، إذ يترتب على القيـادة دور كبير في تحديد أداء الآخرين من أجل تقليل العيوب والقضاء على أوجه القصور.
- التدريب Training، وهو إجراء مستمر ومتواصل وليس

حدثاً عارضاً.

– التغيير عن طريق الأفراد **Change Through People**، ويُعد الأفراد أهم موارد المنظمات، فرغم أن معظم وحدات الإنتاج تعمل من خلال الآلات والماكينات ومن خلال نظم تحكم آلية، إلا أنها نتجت من خلال أفكار الأفراد وتصميماتهم. وينبغي في هذا النظام التأكيد على فكرة أن جميع أنشطة المؤسسة، وبضمن ذلك التسويق والتصميم والمشتريات والإدارة عموماً، وليس الأعمال الأساسية فقط (كالإنتاج أو عملية تنفيذ الخدمة)، كلها تساهم في تحقيق الجودة، وبالتالي يجب أن تشمل أنشطة ضبط الجودة جميع الأعمال الأساسية والمساعدة اللازمة لتحقيق المنتج أو الخدمة.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل .

ودعنا أيها القارىء نبدأ بتعريف وفهم معنى (الجودة) ومقصودها قبل الخوض في مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

أولاً : تعاريف الجودة :

يفهم كثيراً من الناس الجودة بأنها تعي (النوعية الجيدة) أو (الخامة الأصلية) ويقصد بها الكيف عكس الكم الذي يعني بالعدد .

وإليك أيها القاريء جملة من التعاريف للجودة كما يراها رواد هذا المفهوم :

- (الرضا التام للعميل) أرماند فيخبوم ١٩٥٦ .
- (المطابقة مع المتطلبات) كروسبي ١٩٧٩ .
- (دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد) جوزيف جوران ١٩٨٩ .
- (درجة متوقعه من التناسق والا عتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة) ديمنع ١٩٨٦ .

ونستنتج من هذه التعاريف بأن (الجودة) تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته وذلك بمقانة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل بجودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة .

فإذا كان المنتج أو الخدمة تحقق توقعات العميل فإنه قد أمكن تحقيق مضمون الجودة .

وحيث أننا قد وصلنا لهذا الاستنتاج فإنه يمكن الجمع بين هذه التعاريف ووضع تعريف شامل للجودة على أنها (تلبية حاجيات وتوقعـات العميـل المعقولة) .

وتجدر الإشارة إلى أنه من الـصعوبة بمكان تقديم تعريف دقيق للجودة حيث أن كل شخص له مفهومه الخاص للجودة .

أما عـن رأي الشخـصي فـإني أري الجودة بأنها هي (الريادة والامتياز في عمل الأشياء) .

فالريادة : تعني السبق في الاستجابة لمتطلبات العميل .

والامتياز : يعني الاتقـان (الـضبط والدقـة والكمال) في العمل .

ثانياً : تعاريف (إدارة الجودة الشاملة)

هناك تعاريف عديدة المفهوم (إدارة الجــودة الشاملة) ويختلف الباحثون في تعريفها ولا غرابــة في ذلك فقد سئل رائد الجودة الدكتور ديمنــع عنهــا فأجاب بأنه لا يعرف وذلك دليلاً على شمول معناهــا ولذا فكل واحد منا له رأيه في فهمها وبحصاد نتائجها وكما قيل (لكل شيخ طريقة) .

وهنا عزيزي القاري أجمل لك مجموعة مــن التعاريف التي تساعد في إدراك هذا المفهوم وبالتالي تطبيقه لتحقيق الفائدة المرجوة منه لتحــسين نوعيــة الخدمات والإنتــاج ورفــع مــستوى الأداء وتقليــل التكاليف وبالتالي كسب رضاء العميل .

تعريف ١ : (هي أداء العمل بشكل صــحيح من المرة الأولى ، مع الاعتماد على تقييم المــستفيد المعرفة مدي تحسن الأداء)

<u>معهد الجودة الفيدرالي:</u>

تعريف ٢ : (هــي شــكل تعــاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكــل مــن

الإدارة والعاملين ، بهدف التحسين المستمر في الجودة والانتاجية وذلك من خلال فرق العمل)

جوزيف جابلونسك :

تعريف ٣ : (عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المحاولة الأولى)

تعريف ٤ : قام ستيفن كوهن ورونالد براند (١٩٩٣) بتعريفها على النحو التالي :

الإدارة : تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر .

الجودة : تعني الوفاء بمطلبات المستفيد .

الشاملة : تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدأ من التعرف على إحتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له

تعريف ٥ : (التطوير المستمر للجودة والإنتاجية والكفاءة) .

تعريف ٦ : (تطوير وتحسين المهام لإنجاز عملية ما ، إبتداء من المورد (الممول) إلى المستهلك (العميل) بحيث يمكن إلغاء المهام الغير ضرورية أو المكررة التي لا تضيف أي فائدة للعميل) .

تعريف ٧ : (التركيز القوي والثابت على إحتياجات العميل ورضائه وذلك بالتطوير المستمر لنتائج العمليات النهائية لتقابل متطلبات العميل) .

وجميع هذه التعاريف وإن كانت تختلف في ألفاظها ومعانيها تحمل مفهوماً واحداً وهو كسب رضاء العملاء .

وكذلك فإن هذه التعاريف تشترك بالتأكيد على ما يلي :

١ – التحسين المستمر في التطوير لجني النتائج طويلة المدى .

٢- العمل الجماعي مع عدة أفراد بخبرات مختلفة .

٣- المراجعة والاستجابة لمتطلبات العملاء .

وأخيراً أيها القارئ أضع بين يديك هذا التعريف الشامل لمفهوم (إدارة الجودة الشاملة) كما أراه من وجهة نظري :

(هي التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية للعميل أو للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندين في جميع مراحل التطوير على متطلبات وإحتياجات العميل) .

ثالثاً : أهداف الجـودة الـشاملة وفوائدها:

إن الهدف الأساسي من تطبيـق برنـامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات هو :

(تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقـت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعمـلاء وكسب رضاءهم) .

هذا الهدف الرئيسي للجودة يـشمل ثـلاث فوائد رئيسية مهمة وهي :

١ – خفض التكاليف : إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة مـن أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف .

٢– تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمـات للعميل : فالإجراءات التي وضـعت مـن قبـل

المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل .

٣- تحقيق الجودة : وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء ، إن عدم الإهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات .

وإليك أيها القارىء جملة من أهداف وفوائد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة :

١ – خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر .

٢ –إشراك جميع العاملين في التطوير .

٣ –متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات .

٤ –تقليل المهـــام والنـــشاطات اللازمـــة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجـــات أو خدمات ذات قيمة للعملاء .

٥ –إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء .

٦ –تحسين نوعية المخرجات .

٧ –زيادة الكفاءة بزيـــادة التعـــاون بـــين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي .

٨ – تحسين الربحية والإنتاجية .

٩ –تعليم الإدارة والعاملين كيفيـــة تحديـــد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلـــى أصـــغر حتى يمكن السيطرة عليها.

١٠ –تعلم إتخاذ القرارات إســـتناداً علـــى الحقائق لا المشاعر .

١١ –تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات .

١٢ –تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر .

١٣ –زيادة القدرة علـــى جـــذب العمـــلاء والإقلال من شكاويهم .

١٤ –تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين .

١٥ –زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة .

رابعـــا : المتطلبـــات الرئيـــسية للتطبيق :

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الـــشاملة فـــي المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تـــسبق البـــدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعـــداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة . وإليك بعضاً مـــن هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق .